



ACADEMIA MILITAR

A Reorganização do Sistema Financeiro no Exército: Vicissitudes, Limitações e Oportunidades

Aspirante Aluno de Administração Militar Diogo Marques Coelho

Orientadora: Professora Catedrática Doutora Ana Bela Santos Bravo

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho de 2015



ACADEMIA MILITAR

A Reorganização do Sistema Financeiro no Exército: Vicissitudes, Limitações e Oportunidades

Aspirante Aluno de Administração Militar Diogo Marques Coelho

Orientadora: Professora Catedrática Doutora Ana Bela Santos Bravo

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho de 2015

Dedicatória

Aos meus pais e à Joana Santos,
por todo o apoio que dedicaram ao longo do meu percurso na Academia Militar.

Agradecimentos

O presente trabalho de investigação é o culminar de um ciclo de cinco anos de formação na Academia Militar. Deste modo, é importante salientar o contributo prestado por diversas pessoas, que sem a sua colaboração não seria possível a realização deste trabalho. Neste sentido, gostaria de agradecer a todas as pessoas que influenciaram de forma positiva a execução do Trabalho de Investigação Aplicada.

Primeiramente quero agradecer à Senhora Professora Catedrática Ana Bela Santos Bravo, como orientadora, por todo o tempo despendido, probidade, recetividade, empenhamento, entrega, conselhos dados e pela prontidão que revelou durante a investigação. A orientadora demonstrou sempre que solicitada um enorme conhecimento acerca da temática em estudo.

Ao Senhor Major de Administração Militar (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado, enquanto diretor do curso de Administração Militar, por ter manifestado um apoio inexcedível face às sugestões solicitadas, assim como pelo apoio demonstrado ao longo de toda a dissertação. O seu contributo foi de especial importância para o cumprimento dos objetivos definidos para a investigação.

Ao Senhor Capitão Hélio Corguinho Fernandes e Senhora Capitão Helga Marta Machado Santa Comba Lopes, por todo o empenho e dedicação durante o período de investigação, nomeadamente, no auxílio da elaboração dos inquéritos por entrevista e questionário.

A todos os entrevistados, Exmo. Major-General José Jesus da Silva, Senhor Coronel José Manuel Lopes Afonso, Senhor Tenente-coronel Fernando Jorge Fialho Barnabé, Senhor Tenente-coronel Carlos Alberto Ferreira Alves, Senhor Major José Manuel Pinto Cano, Senhor Capitão Edgar Miguel Vicente Fontes, Senhor Capitão Rodrigo Garcia Gonçalves Brito e ao Senhor Tenente Freddy Henriques, pelo contributo, tempo concedido e pelas informações imprescindíveis fornecidas nos inquéritos por entrevista.

Aos adjuntos financeiros pela sua prontidão e disponibilidade na resposta aos inquéritos por questionário.

Um agradecimento à minha família, em particular aos meus pais, e à Joana Santos pela paciência demonstrada, tolerância na minha ausência e apoio constante que me deu.

Por último, a todos os camaradas do Exército e Guarda Nacional Republicana de Administração Militar durante o período que passámos na Academia Militar ao longo do nosso percurso académico, em especial ao Jorge Vinhais, Guilherme Novais e Rodrigo Mendonça.

A todos o meu sincero OBRIGADO.

Resumo

O presente Trabalho de Investigação Aplicada está subordinado ao tema “*A Reorganização do Sistema Financeiro no Exército: Vicissitudes, Limitações Oportunidades*”. Desta feita, esta investigação tem como objetivo geral avaliar o impacto da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército.

O Exército Português é uma organização pertencente à Administração Direta do Estado, que está na direta dependência hierárquica do Governo. Por conseguinte, o Exército apresenta uma área financeira composta por dois níveis: o macro, órgão máximo no qual está presente a Direção de Finanças e o micro, as Unidades/Estabelecimentos/Órgãos, onde estão presentes as Secções Logísticas nas quais se enquadra a Subsecção Financeira.

Esta investigação tem como objetivo confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação definidas com o intuito de responder à questão central.

Deste modo, a metodologia seguida nesta dissertação foi a definida por Marie-Fabienne Fortin, sendo definidas as etapas de investigação seguidas ao longo do Trabalho de Investigação Aplicada, de acordo com o mesmo autor.

A presente investigação está estruturada em duas grandes partes: Parte Teórica e Parte Prática, totalizando seis capítulos. O primeiro capítulo corresponde à Apresentação do Trabalho de Investigação. A Parte Teórica engloba dois capítulos, nomeadamente, a Administração Pública e a Estrutura Financeira do Exército. Relativamente, à Parte Prática esta engloba três capítulos: Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação, Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados e o sexto capítulo, Conclusões e Recomendações.

Com esta investigação conclui-se que os grandes catalisadores da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército foram a Tesouraria Única e o Sistema Integrado de Gestão/Ministério da Defesa Nacional.

Desde a implementação do Sistema Integrado de Gestão/Ministério da Defesa Nacional, em 2006, que tem ocorrido mudanças significativas em termos financeiros no Exército que espoletaram para as mudanças que ocorreram até hoje. Por conseguinte, foi a Tesouraria Única que levou a que toda a estrutura financeira no Exército alterasse,

nomeadamente com a centralização de pagamentos e da receita, embora esta última ainda não se encontre implementada na sua plenitude. Este momento foi o ponto-chave para a extinção do nível intermédio financeiro, o Centro de Finanças, e esvaziamento de competências financeiras nas Unidades/Estabelecimentos/Órgãos. Consequentemente, a maioria dos assuntos financeiros foram concentrados na Direção de Finanças.

Por fim, salientamos que, hoje em dia, cada vez mais o papel do adjunto financeiro é mais limitado e a estrutura financeira nas Unidades/Estabelecimentos/Órgãos têm de ser ajustadas face às necessidades de cada uma delas.

Palavras-Chave: Direção de Finanças, Exército, Sistema Integrado de Gestão/Ministério da Defesa Nacional, Subsecção Financeira e Tesouraria Única.

Abstract

This study named as Applied Research Work is about “*The Reorganisation of the Financial System in the Army: Vicissitudes, Restrictions and Possibilities*”. So, this research has as general aim to assess the impact of the Reorganisation of the Financial System in the Army.

The Portuguese Army is under the Direct Administration of the State, being in the immediate hierarchical dependence of the Government. Consequently, the military institution shows a financial area composed of two levels: the macro, the highest organ, the Corporate Finance Department, and the micro, the Units/Establishments/Organs, where the Logistical Sections can be found. The Financial Subsection is included in the last one.

This research aims to confirm or weaken the chances of research that were defined in order to answer to the central question.

Thus, the methodology that was followed in this essay was defined by Marie-Fabienne Fortin, as well as the different stages of research that were followed in the Applied Research Work.

This research is structured in two main parts: the Theoretical and the Practical Parts. There are six chapters. The first chapter is about the Presentation of the Research Work. The Theoretical Part includes two chapters, namely the Public Administration and the Financial Structure of the Army. In relation to the Practical Part, it includes three chapters: Field Work and Research Methodology, Presentation, Analysis and Discussion of the Results, and the sixth chapter, Conclusions and Recommendations.

This research shows that the great catalysts of the Reorganisation of the Financial System in the Army were the Single Treasury and the Integrated Management System/Ministry of National Defence.

Since the implementation of the Integrated Management System/Ministry of National Defence, which occurred in 2006, there have been significant changes in financial terms in the Army, which unleashed the changes that have occurred up to the present. Consequently, the Single Treasury caused the whole change in the Financial Structure of the Army, namely the centralisation of payments and the incomes, though this one is not fully implemented.

This moment was a key-point to the extinction of the financial intermediate level, the Finance Centre, and the emptying of financial capabilities of the Units/Establishments/Organs. Hence, the majority of financial affairs were concentrated in the Corporate Finance Department.

Finally, we note that the role of the financial assistant is increasingly more restricted nowadays. Moreover, the financial structure in the Units/Establishments/Organs has to be adjusted to the needs of each one.

Keywords: Army, Corporate Finance Department, Financial Subsection, Integrated Management System/Ministry of National Defence, Single Treasury.

Índice Geral

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iv
Abstract	vi
Índice Geral	viii
Índice de Figuras	xii
Índice de Quadros	xiv
Índice de Tabelas	xv
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	xvi
Capítulo 1 Apresentação do Trabalho de Investigação	1
1.1. Introdução	1
1.2. Importância da investigação e sua justificação da escolha	1
1.3. Delimitação da abordagem	3
1.4. Questão central	3
1.5. Questões de investigação	4
1.6. Hipóteses de investigação	4
1.7. Objetivos	5
1.8. Metodologia	6
1.9. Estrutura	7
PARTE I – TEÓRICA	8
Capítulo 2 A Administração Pública	8
2.1. A Arquitetura da Administração Pública	8
2.1.1. A Centralização de Competências na Administração Pública	9

2.2. A Reforma da Contabilidade Pública	10
2.2.1. A Lei de Bases da Contabilidade Pública	12
2.2.2. A Reforma do Regime Jurídico e Processos de Gestão Orçamental.....	12
2.2.3. A Implementação do Plano Oficial de Contabilidade Pública.....	14
2.3. O Regime de Tesouraria do Estado	15
Capítulo 3 A Estrutura Financeira do Exército	17
3.1. Missão, Organização e Estrutura do Exército	17
3.2. Evolução da Estrutura Financeira no Exército	17
3.3. A Estrutura Financeira.....	20
3.3.1. A Direção de Finanças	20
3.3.2. As Secções Logísticas	21
3.4. Procedimentos Administrativo-Logísticos	22
3.4.1. Plano de Atividades.....	22
3.4.2. Processo de Despesa e Receita.....	23
3.4.3. A Prestação de Contas.....	24
3.5. O Sistema Integrado de Gestão	25
PARTE II – PRÁTICA	27
Capítulo 4 Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação	27
4.1. Tipo de Estudo.....	27
4.2. Amostra	28
4.3. Instrumentos	29
4.4. Procedimentos	31
Capítulo 5 Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados	32
5.1. Inquérito por Entrevista.....	32
5.2. Análise dos Inquéritos por Entrevista.....	32
5.3. Inquérito por Questionário.....	38
5.4. Análise dos Inquéritos por Questionário	39

5.4.1. Caracterização dos Inquiridos	39
5.4.2. Análise de Resultados	41
5.5. Análise SWOT.....	49
Capítulo 6 Conclusões e Recomendações	50
6.1. Introdução.....	50
6.2. Verificação das Hipóteses	50
6.3. Resposta às Questões de Investigação.....	52
6.4. Resposta à Questão Central	54
6.4. Limitações da Investigação	54
6.5. Desafios para Investigações Futuras.....	54
Bibliografia.....	55
Glossário.....	61
Apêndices.....	67
Apêndice A – As Etapas do Processo de Investigação.....	68
Apêndice B – A Estrutura do Setor Público	69
Apêndice C – A Estrutura do POCP.....	70
Apêndice D – A Estrutura do Exército.....	71
Apêndice E – As Responsabilidades da Direção de Finanças.....	72
Apêndice F – A Organização da Direção de Finanças	74
Apêndice G – As Responsabilidades das Repartições da Direção de Finanças	75
Apêndice H – A Organização da Secção Logística.....	76
Apêndice I – O Processo de Despesa	77
Apêndice J – O Processo de Receita	78
Apêndice K – O “V” Epistemológico de Gowin.....	79
Apêndice L – Guião do Inquérito por Entrevista	80
Apêndice M – Caracterização dos Entrevistados	83
Apêndice N – Codificação Numérica e Cromática das Respostas	84

Apêndice O – Análise de Conteúdos por Questão	88
Apêndice P – Entrevista ao Major-General Jesus da Silva	125
Apêndice Q – Entrevista ao Coronel AdMil Lopes Afonso.....	131
Apêndice R – Entrevista ao Tenente-coronel AdMil Barnabé.....	137
Apêndice S – Entrevista ao Tenente-coronel AdMil Alves	143
Apêndice T – Entrevista ao Major AdMil Cano	151
Apêndice U – Entrevista ao Capitão AdMil Fontes	158
Apêndice V – Entrevista ao Capitão AdMil Brito.....	165
Apêndice W – Entrevista ao Tenente AdMil Henriques	172
Apêndice X – Guião do Inquérito por Questionário.....	178
Apêndice Y – <i>O Alpha de Cronbach</i>	183
Apêndice Z – Respostas às questões do Bloco I	184
Apêndice AA – Respostas às questões do Bloco II.....	188
Apêndice BB – Respostas às questões Bloco III.....	192
Apêndice CC – Análise SWOT	196

Índice de Figuras

Figura 1 – Estrutura do TIA	7
Figura 2 – Género	39
Figura 3 – Faixa Etária	39
Figura 4 – Habilitações Literárias	39
Figura 5 – Regime de Prestação de Serviços.....	40
Figura 6 – Posto.....	40
Figura 7 – Arma/Serviços.....	40
Figura 8 – Tempo de Permanência na Função	40
Figura 9 – As Etapas do Processo de Investigação	68
Figura 10 – A Estrutura do Setor Público	69
Figura 11 – Estrutura do POCP	70
Figura 12 – Estrutura do Exército	71
Figura 13 – A Organização da Direção de Finanças	74
Figura 14 – A Organização da Secção Logística.....	76
Figura 15 – O “V” Epistemológico de Gowin.....	79
Figura 16 – Resposta à questão 8	184
Figura 17 – Resposta à questão 9	184
Figura 18 – Resposta à questão 10	185
Figura 19 – Resposta à questão 11	185
Figura 20 – Resposta à questão 12	185
Figura 21 – Resposta à questão 13	186
Figura 22 – Resposta à questão 14	186
Figura 23 – Resposta à questão 15	186
Figura 24 – Resposta à questão 16	187
Figura 25 – Resposta à questão 17	187
Figura 26 – Resposta à questão 18	188
Figura 27 – Resposta à questão 19	188
Figura 28 – Resposta à questão 20	189

Figura 29 – Resposta à questão 21	189
Figura 30 - Resposta à questão 22	189
Figura 31 - Resposta à questão 23	190
Figura 32 – Resposta à questão 24	190
Figura 33 - Resposta à questão 25	190
Figura 34 – Resposta à questão 26	191
Figura 35 – Resposta à questão 27	191
Figura 36 – Resposta à questão 28	191
Figura 37 – Resposta à questão 29	192
Figura 38 – Resposta à questão 30	192
Figura 39 – Resposta à questão 31	192
Figura 40 – Resposta à questão 32	193
Figura 41 – Resposta à questão 33	193
Figura 42 – Resposta à questão 34	193
Figura 43 – Resposta à questão 35	194
Figura 44 – Resposta à questão 36	194
Figura 45 – Resposta à questão 37	194
Figura 46 – Resposta à questão 38	195

Índice de Quadros

Quadro 1 – O Processo da Despesa	77
Quadro 2 – O Processo de Receita	78
Quadro 3 – Caracterização dos Entrevistados	83
Quadro 4 – Codificação Numérica e Cromática das Respostas	84
Quadro 5 – Análise de Conteúdo por Questão	88
Quadro 6 – Análise SWOT.....	196

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Análise quantitativa das entrevistas	33
Tabela 2 – Dados das questões do Bloco I	42
Tabela 3 – Dados das questões do Bloco II	44
Tabela 4 – Dados das questões do Bloco III	47
Tabela 5 – Número de Repostas aos Inquéritos por Questionário	183
Tabela 6 – Valor do <i>Alpha de Cronbach</i>	183

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

A

AA	Administração Autónoma
ABR	Abril
ADE	Administração Direta do Estado
AdMil	Administração Militar
AIE	Administração Indireta do Estado
AM	Academia Militar
AP	Administração Pública
Art	Artilharia
Art.º	Artigo

C

CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CFin	Centros de Finanças
Cfr.	Conferir em
CFT	Comando das Forças Terrestres
CG	Conta de Gerência
CGE	Conta Geral do Estado
CID	Comando de Instrução e Doutrina
CmdLog	Comando da Logística
CP	Contabilidade Pública
CRP	Constituição República Portuguesa

D

DGO	Direção-Geral do Orçamento
DL	Decreto-Lei
DMT	Direção de Material e Transportes
DR	Decreto-Regulamentar
DSF	Direção de Serviços de Finanças

E

E's	Economia, Eficácia e Eficiência
Ed.	Edição
EME	Estado-Maior do Exército
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>

F

FFAA	Forças Armadas
------	----------------

H

H.I.	Hipóteses de Investigação
HR	<i>Human Resources</i>

I

IGCP	Instituto de Gestão da Tesouraria e do Crédito Público
------	--

L

LBCP	Lei de Bases da Contabilidade Pública
LEO	Lei de Enquadramento Orçamental
LOE	Lei Orgânica do Exército

M

MDN	Ministério da Defesa Nacional
MF	Ministério das Finanças
MM	<i>Material Management</i>

N

N.º	Número
NEP	Norma de Execução Permanente
NNA	Número Nacional de Abastecimento
<i>NPM</i>	<i>New Public Management</i>

O

OCAD	Órgãos Centrais de Administração e Direção
OE	Orçamento de Estado

P

PA	Plano de Atividades
PAP	Proposta de Autorização de Pagamento
PC	Prestação de Contas

PLC	Pedido de Libertação de Créditos
POCP	Plano Oficial de Contabilidade Pública
POCEducação	Plano Oficial de Contabilidade para o sector da Educação
POCAL	Plano Oficial de Contabilidade para as Autarquias Locais
POCISSSS	Plano Oficial de Contabilidade das Instituições do Sistema de Solidariedade e Segurança Social
POCMS	Plano Oficial de Contabilidade do Ministério da Saúde
PRACE	Programa de Restruturação da Administração Central do Estado

Q

Q.I.	Questão de Investigação
------	-------------------------

R

RAFE	Reforma da Administração Financeira do Estado
RARMF	Regulamento de Administração de Recursos Materiais e Financeiros
RSF	Reorganização do Sistema Financeiro
RTE	Regime de Tesouraria do Estado

S

SD	<i>Sales and Distribution</i>
SecLog	Secção Logística
SFA	Serviços e Fundos Autónomos
SGR	Sistema de Gestão da Receita
SI	Serviços Integrados
SIG/MDN	Sistema Integrado de Gestão/Ministério da Defesa Nacional
SIGO	Sistema de Informação de Gestão Orçamental
SNC	Sistema de Normalização Contabilística
SP	Setor Público
SPA	Setor Público Administrativo
SPE	Setor Público Empresarial
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SSF	Subsecção Financeira
SWOT	<i>Strengths Weaknesses Opportunities and Threats</i>

T

TC	Tribunal de Contas
----	--------------------

TCor	Tenente-coronel
TE	Tesouraria do Estado
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TU	Tesouraria Única

U

U/E/O	Unidade/Estabelecimento/Órgão
UE	Unidade de Enumeração
UR	Unidade de Registo
UT	Unidade de Tesouraria

Capítulo 1

Apresentação do Trabalho de Investigação

1.1. Introdução

No âmbito do Tirocínio para Oficiais do Quadro Permanente do Exército e da Guarda Nacional Republicana, a realização do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) é o culminar de cinco anos de formação na Academia Militar (AM). Este tem como objetivo geral *“a aplicação de competências adquiridas e o desenvolvimento de capacidades que permitam e constituam a base de aplicações originais, em ambiente de investigação nos domínios da defesa e segurança”* (Academia Militar, 2013, p. 1).

O presente TIA encontra-se subordinado ao tema *“A Reorganização do Sistema Financeiro no Exército: Vicissitudes, Limitações e Oportunidades”* e é uma investigação no âmbito do Mestrado Integrado em Administração Militar (AdMil).

Este capítulo, segundo Fortin (2009, p. 121), *“apresenta a razão do estudo, apoiada pelo estado dos conhecimentos, assim como a problemática e as hipóteses”*. De acordo com Sarmiento (2013, p. 207), este capítulo *“apresenta uma perspetiva geral do trabalho, desde a questão de partida da investigação até à descrição dos capítulos da tese”*.

Por conseguinte, o TIA está estruturado em duas partes, uma teórica e uma prática, sendo composto por seis capítulos.

1.2. Importância da investigação e sua justificação da escolha

Hoje em dia, cada vez mais, é importante uma organização gerir os seus recursos de forma eficiente, mas *“não existe um modelo de organização que seja o melhor para a sua eficiência”* (Pacheco, 2005, p. 71). O melhor modelo é aquele que face ao seu ambiente mais facilmente se consegue adaptar e ajustar às suas necessidades.

Relativamente ao Exército Português, este é um ramo das Forças Armadas (FFAA) que integra a Administração Direta do Estado (ADE), dotado de autonomia administrativa (Decreto- Lei n.º 186/2014). Tal como noutras organizações, o Exército *“visa satisfazer os fins materiais e não materiais, encurtar o tempo de realização das tarefas, permitir alargar a capacidade humana de concretização das ações, garantir o aproveitamento do conhecimento e validar a carreira das pessoas”* (Pacheco, 2005, p. 78).

A Reorganização do Sistema Financeiro (RSF) no Exército é uma consequência da Reforma Defesa 2020 definida pelo Ministério da Defesa Nacional (MDN). Em traços gerais, esta visa a “*obtenção de ganhos de eficiência, economias de escala e vetores de inovação com efeitos no curto, médio e longo prazo*”¹, sendo o seu principal foco a “*implementação de um modelo sustentável para a defesa nacional e para as Forças Armadas*”². Deste modo, o Exército iniciou esta reorganização financeira, nomeadamente com a implementação da Tesouraria Única (TU), em virtude da publicação do Decreto-Lei (DL) n.º 29-A/2011, de 1 de março. Este definiu que todos os ramos das FFAA aderissem ao Regime de Tesouraria do Estado (RTE) até 31 de dezembro de 2011, tendo sido o Exército o primeiro ramo das FFAA aderir.

Por conseguinte, através da implementação do Sistema Integrado de Gestão/Ministério da Defesa Nacional (SIG/MDN), a introdução da TU e a necessidade de acompanhar o processo evolutivo do sistema de contabilidade pública, tal como a plena adesão ao Regime de Administração Financeira do Estado, vêm garantir a importância de ajustar o sistema financeiro do Exército, por forma a garantir a eficiência e racionalização dos recursos financeiros (Estado-Maior do Exército, 2013, p. 81).

A publicação da Circular n.º 01/2013, uma consequência do Despacho n.º 229/CEME/2012, refere que o Centro de Finanças (CFin) Geral é desativado, concentrando as suas competências na Direção de Finanças (DFin). Esta medida confere a centralização de competências na DFin e define-a como órgão com competência técnica direta a todas as Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O), no âmbito dos processos de gestão orçamental e financeira e contabilidade. No seguimento destas alterações, surgiu a Diretiva n.º 18/CEME/14 e o DL n.º 186/2014³, de 29 de dezembro. De forma sucinta, estes dois diplomas legais garantem a centralização de competências na DFin e extinção dos cinco CFin. Contudo, o aspeto mais relevante é a DFin ter passado a ser um Órgão Central de Administração e Direção (OCAD), isto é, passou a estar na direta dependência do Chefe Estado-Maior do Exército (CEME). O que no antecedente não acontecia, pois estava integrada no Comando da Logística (CmdLog).

A problemática foi definida tendo em atenção “*uma ideia através de uma progressão lógica de opiniões, de argumentos e de factos relativos ao estudo que se deseja empreender*” (Fortin, 2009, p. 39). Esta procura desenvolver uma abordagem inovadora e atualizada com

¹ Cfr. <http://www.defesa.pt/>, no dia 6 de fevereiro de 2015, às 23h45m.

² Cfr. <http://www.defesa.pt/>, no dia 6 de fevereiro de 2015, às 23h46m.

³ Nova LOE (Lei Orgânica do Exército).

o mais recente enquadramento legislativo e as medidas implementadas recentemente. Deste modo, é de extrema importância a problemática em estudo, em virtude da necessidade do Exército gerir os seus recursos financeiros, materiais e humanos de forma eficiente. Esta situação deve-se ao facto de se ter que introduzir alterações para adequar o sistema financeiro do Exército, às reformas operadas ao nível da administração financeira do Estado e da Defesa Nacional.

1.3. Delimitação da abordagem

A presente investigação tem como objeto de estudo a RSF no Exército. Esta procura avaliar os impactos das mudanças que ocorreram nos órgãos que compõem a estrutura financeira, DFin e Secção Logística (SecLog) das U/E/O, nomeadamente com a total implementação do SIG/MDN, TU e centralização de competências financeiras na DFin.

Em termos temporais, a investigação foi circunscrita ao período, entre a implementação da TU até à publicação da nova LOE, desde janeiro de 2012 a janeiro de 2015. Contudo, sempre que foi necessário recorremos a informações de períodos temporais anteriores com o intuito de auxiliar no decorrer da investigação.

Desta feita, é importante identificar os motivos, dificuldades tal como as vantagens e limitações que decorreram da RSF. É também relevante apresentar quais os aspetos que devem ser alterados para garantir uma plena eficiência na gestão dos recursos alocados ao Exército.

1.4. Questão central

O ponto de partida de uma investigação é materializado pela necessidade da problemática ser pertinente e suscetível de contribuir com novos conhecimentos. Desta forma, o investigador tem necessidade de *“definir o fenómeno em estudo através de uma progressão lógica de elementos, de relações, de argumentos e de factos”* (Idem, p. 62).

Por conseguinte, a questão central deve ser *“explícita, clara, compreensível e operacional”*, definindo *“qual a dificuldade com a qual me defronto e pretendo resolver”* (Rudio (1986) *apud* Carvalho (2012, p. 109)). Deste modo, ela é avaliada, quanto ao grau de *“oportunidade (atender ao interesse do estado atual da evolução científica sobre a temática a tratar), relevância (ser capaz de trazer conhecimentos novos), viabilidade (ser eficazmente*

resolvida através de uma pesquisa) e exequibilidade (chegar a uma conclusão válida)” (Idem p. 107).

Tendo em conta o objetivo geral da minha investigação que é avaliar o impacto da RSF no Exército, a minha questão central é “*Qual é o impacto da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército?*”.

1.5. Questões de investigação

Após a definição da questão central, surge a necessidade de definir as questões de investigação, por forma a especificar a problemática a desenvolver. Uma questão de investigação é “*uma premissa sobre a qual se apoiam os resultados da investigação*” e “*decorre diretamente do objetivo e especifica os aspetos a estudar*” (Fortin, 2009, p. 101).

Por conseguinte, foram elaboradas seis questões de investigação derivadas da questão central acima expressa, em redor das quais se irão construir as hipóteses de investigação. Assim, as questões de investigação são as seguintes:

- Q.I. 1 – Quais são as vantagens da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército?
- Q.I. 2 – Quais são as limitações da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército?
- Q.I. 3 – Quais são as vicissitudes da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército?
- Q.I. 4 – Que oportunidades advém da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército?
- Q.I. 5 – Tendo em conta a Reorganização do Sistema Financeiro no Exército que impacto tem na Direção de Finanças?
- Q.I. 6 – Que implicações surgiram para as Unidades/Estabelecimentos/Órgãos com a Reorganização do Sistema Financeiro no Exército?

1.6. Hipóteses de investigação

Com a elaboração das questões de investigação, a definição de hipóteses de investigação é uma consequência do método escolhido, pois o investigador decide ou não

formular hipóteses consoante o mesmo. Sendo assim, na presente investigação é adotado o método hipotético-dedutivo⁴ (Sarmiento, 2013, p. 9).

As hipóteses de investigação são “*uma suposição que o investigador propõe perante uma interrogação formulada a partir de um problema de investigação*” (Idem, p. 13 e 14). Estas “*implicam a verificação de uma teoria ou, mais precisamente, das suas preposições*” (Fortin, 2009, p. 102) e constituem uma “*suposição objetiva e não uma mera opinião*” (Carvalho, 2002, p. 116).

Neste sentido, face às questões de investigação, as hipóteses de investigação levantadas foram as seguintes:

H.I. 1 – A Reorganização do Sistema Financeiro permite a apresentação de forma fiável da posição financeira do Exército;

H.I. 2 – A Reorganização do Sistema Financeiro diminui a necessidade de oficiais Administração Militar na estrutura financeira do Exército;

H.I. 3 – As vicissitudes da Reorganização do Sistema Financeiro são a área logística do Sistema Integrado de Gestão e a rotatividade de oficiais Administração Militar nas funções que ocupam;

H.I. 4 – A Reorganização do Sistema Financeiro no Exército irá permitir a adesão em pleno à área logística;

H.I. 5 – A Reorganização do Sistema Financeiro no Exército estabelece a centralização dos assuntos financeiros e necessidade de recursos humanos afetos à área financeira;

H.I. 6 – A Reorganização do Sistema Financeiro vem limitar as responsabilidades do adjunto financeiro e a necessidade de existência de Subsecções Financeiras (SFF).

1.7. Objetivos

No que diz respeito ao objetivo do estudo este “*indica o porquê da investigação*” e “*especifica as variáveis-chave, a população alvo e o contexto do estudo*” (Fortin, 2009, p. 100). De acordo com Sousa e Baptista (2011, p. 26), eles indicam que “*a principal intenção da investigação, ou seja, corresponde ao produto final que a investigação quer atingir*”.

⁴ É um método “*que se inicia pela perceção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca da qual se formulam hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa-se a predição da ocorrência de fenómenos abrangidos pela hipótese*” (Pacheco, 2005, p. 27).

Depois de definir a questão central e questões de investigação, há que referir o objetivo geral e os objetivos específicos da investigação. Contudo, *“tanto os objetivos gerais como os específicos permitem o acesso gradual e progressivo aos resultados finais”* (Idem, p. 26). Apesar disso, é importante separar o objetivo geral dos objetivos específicos. O primeiro *“deve indicar de forma clara e límpida qual é o fim que o investigador persegue”* (Fortin, 2009, p. 160). Nesta investigação, este visa avaliar o impacto da RSF no Exército. O segundo decorre do objetivo geral. Neste sentido os objetivos específicos são os seguintes:

- Identificar as vantagens da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército;
- Identificar as limitações da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército;
- Identificar as vicissitudes da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército;
- Identificar as oportunidades da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército;
- Identificar as implicações da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército para a Direção de Finanças;
- Identificar as implicações da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército para as Unidades/Estabelecimentos/Órgãos.

1.8. Metodologia

O processo de investigação definido no TIA prevê a existência de etapas⁵ com base nos quais o investigador desenvolve a sua investigação. Por conseguinte, a metodologia empregue é a definida nos termos da Norma de Execução Permanente (NEP) 520/2.^a/29ABR13/AM, sendo redigido no âmbito do novo acordo ortográfico. Quando a NEP é omissa são seguidas as normas definidas por Marie-Fabienne Fortin e as normas *American Psychological Association*, 6.^a Edição.

O método definido para a investigação é o hipotético-dedutivo, que segundo Campenhoudt e Quivy (1992, p. 145), definem-o como *“a construção parte de um conceito totalizante como interpretação do modelo de interpretação do fenómeno estudado. Este modelo gera, através de um simples trabalho lógico, hipóteses, conceitos e indicações para os quais se terão de procurar correspondentes no real”*.

O TIA quanto ao método, pode também ser classificado de acordo com outras perspetivas: procedimento, objetivo e abordagem. Deste modo, a minha investigação quanto

⁵ Ver Apêndice A – As Etapas do Processo de Investigação.

ao tipo de procedimento, é documental⁶ e bibliográfica⁷ e quanto aos objetivos é explicativa⁸ e descritiva⁹. Por último quanto à forma de abordagem, é quantitativa através de inquéritos por questionário e qualitativa por inquéritos por entrevista (Fortin, 2009, p. 22).

Em suma, a parte teórica foi elaborada com base em livros e artigos de opinião de contabilidade pública e sobre a área financeira do Exército. Os autores de referência nesta matéria foram António Pires Caiado, Carlos Moreno, Fernando Jorge Fialho Barnabé e António Manuel Barbosa da Silva. No que concerne à parte prática foram realizadas inquéritos por entrevista e questionário.

1.9. Estrutura

O presente TIA é composto por seis capítulos e apresenta-se estruturado em duas partes, uma Parte Teórica e uma Parte Prática. De acordo com Sarmento (2013, p. 176), “*o conceito básico para a elaboração de uma tese assenta numa parte teórica e noutra prática, que se interligam e relacionam entre si*”. Desta forma, a estrutura do TIA encontra-se explanado na figura abaixo.

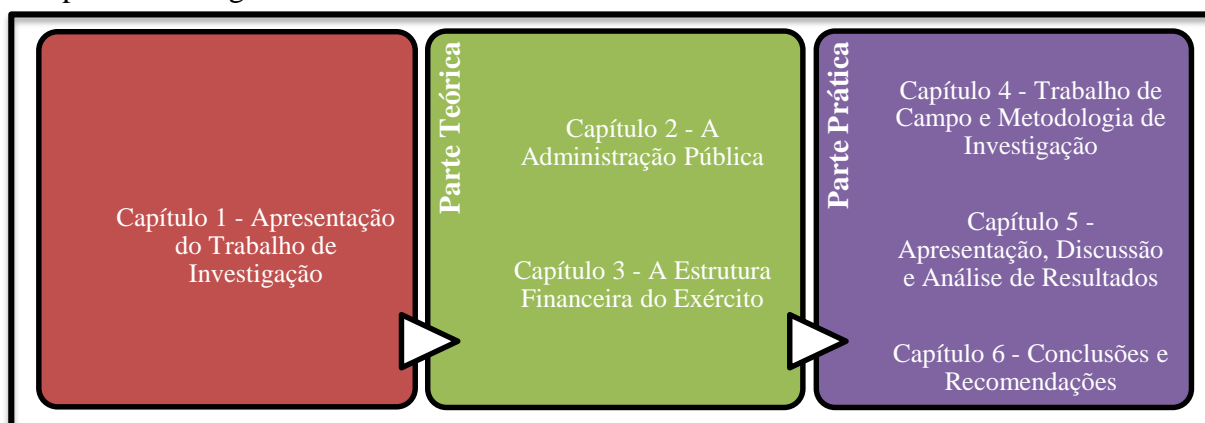


Figura 1 – Estrutura do TIA

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013, p. 177)

⁶ Investigação feita com base em legislação. Observação direta TCor Art Pinto da Silva.

⁷ Investigação feita com base em livros e artigos periódicos. Observação direta TCor Art Pinto da Silva.

⁸ Investigação feita com base no registo, análise e interpretação de “*fenómenos estudados, identifica fatores determinantes para a ocorrência dos fenómenos*” (Pinto da Silva, 2014, diap. 12).

⁹ Nesta pesquisa, “*o investigador procura conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la*” (Carvalho, 2002, p. 122).

PARTE I – TEÓRICA

Capítulo 2

A Administração Pública

2.1. A Arquitetura da Administração Pública

Na sua maioria é comum abordar os conceitos de Administração Pública (AP) e Setor Público (SP), como se fossem factos semelhantes. Contudo, só de forma pouco exigente essa equivalência pode ser avocada. Desta forma, entenda-se o SP como “*as entidades controladas pelo poder político (...) que inclui não só a totalidade das administrações públicas, como a totalidade do setor empresarial de capitais total*” (Pereira et al., 2009, p. 309). Concluindo-se que o SP¹⁰ é composto pelo Setor Público Empresarial¹¹ (SPE) e Setor Público Administrativo¹² (SPA).

De acordo com a Constituição República Portuguesa (CRP), a AP tem como fim prosseguir o interesse público¹³. Logo, os seus órgãos constituintes estão sujeitos à lei e à CRP, devendo agir no exercício das suas funções, de acordo com os princípios da proporcionalidade, igualdade, justiça, imparcialidade e boa fé¹⁴.

O SPA engloba três grandes grupos de entidades: ADE¹⁵, Administração Indireta do Estado (AIE) e Administração Autónoma (AA), sendo a conexão que estes estabelecem com o Governo, órgão máximo da AP, diferente. Assim, a ADE está hierarquicamente subordinada a este, isto é, ele detém sobre si o poder de direção. Relativamente à AIE, esta está sujeita à superintendência¹⁶ e tutela¹⁷ do Governo, enquanto a AA está submetida à sua tutela, por este ser dotado de poderes de controlo e fiscalização sobre a mesma.

¹⁰ Ver Apêndice B – A Estrutura do Setor Público.

¹¹ Ver Glossário.

¹² Administração Pública.

¹³ Cfr. n.º 1 do Art.º 266.º da CRP.

¹⁴ Cfr. n.º 2 do Art.º 266.º da CRP.

¹⁵ Cfr. Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro.

¹⁶ Ver Glossário.

¹⁷ Ver Glossário.

Deste modo, conclui-se que o Exército integra a ADE através do MDN. Melo, Pinto e Santos (2013, p. 6) definem a ADE como *“todos os órgãos, serviços e agentes integrados na pessoa coletiva Estado que, de modo direto e imediato e sob dependência hierárquica do Governo, desenvolvem uma atividade tendente à satisfação das necessidades coletivas”*.

2.1.1. A Centralização de Competências na Administração Pública

A estrutura da AP tem sido alterada consoante a eleição de novos Governos Constitucionais. Por conseguinte, o Programa de Restruturação da Administração Central do Estado¹⁸ (PRACE), foi um marco histórico pois constituiu-se como um programa ousado. O seu principal objetivo era reestruturar e racionalizar as estruturas da ADE. Posteriormente, em 2011, o Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado, evidenciou a ideia do PRACE com a necessidade de *“eliminar as estruturas sobrepostas na estrutura do Estado, reduzindo o número de organismos e entidades”* (Direção-Geral da Administração e Emprego Público, 2013, p. 5). Deste modo, iniciou-se uma reestruturação na AP devido há necessidade de garantir uma gestão mais eficiente dos recursos. Apesar da redução dos custos, as alterações pretendiam garantir um melhor cumprimento e execução dos programas definidos pelos diversos governos (Idem, p. 5).

Hoje em dia é colocada a questão da centralização ou descentralização na AP. Neste sentido, a decisão de centralizar ou descentralizar é definida pelo comportamento e convicções dos gestores (Teixeira, 2011, p. 100). De acordo com Chiavenato (1998, p. 250), em tempos de crise e dificuldades, *“a autoridade costuma ser centralizada no topo”*, sendo que as decisões são mais conscientes e em funções, como a tesouraria garante uma maior especialização. Também Chandler (1962) *apud* Pacheco (2005, p. 195) afirma que existe uma relação entre a estrutura e a estratégia. Desta forma, uma estratégia de *“diminuição de custos privilegia uma estrutura centralizada”* (Pacheco, 2005, p. 195).

Face às orientações da AP, o Exército centralizou a componente financeira num único órgão, a DFin, com a extinção dos CFin. Esta é designada por uma centralização horizontal e vertical pois *“o poder de decisão concentra-se num único indivíduo (...), ele próprio toma as decisões importantes e coordena a sua execução”* (Mintzberg, 2004, p. 238). Tal decisão foi definida com base na necessidade de *“tomar determinadas ações e a responsabilidade de prestar informação sobre essas ações”* (Melo, Pinto e Santos, 2013, p. 250). Teixeira

¹⁸ Foi criado pela Resolução de Conselho de Ministros n.º 124/2005.

(2011, p. 100), refere que a centralização, contribui para uma uniformização de procedimentos, redução de erros, melhor utilização dos *experts* e maior controlo.

2.2. A Reforma da Contabilidade Pública

O século XX fica marcado pela era de um Estado Providência¹⁹. Porém a globalização, em virtude da mundialização da economia, desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação e a revolução da comunicação, colocaram o papel do Estado em causa (Carrapeto e Fonseca, 2014, p. 26). Desta forma, era essencial a reestruturação dos organismos públicos, com a redução de custos, melhoria da qualidade de serviços e procedimentos. Todavia, a introdução de tecnologia é que permite a utilização dos recursos financeiros de acordo com o princípio da Economia, Eficácia e Eficiência²⁰ (três “E’s”) (Cano, 2010, p. 27).

É então que surge o conceito do *New Public Management*²¹ (NPM), nos anos oitenta nos países anglo-saxónicos. Em Portugal aparece devido ao término do regime ditatorial, em abril de 1974, e com a adesão à União Europeia, em 1986. O aparecimento do NPM em Portugal inovou o conceito de Contabilidade Pública (CP). Nesta época “*grande parte dos organismos do Sector Público Administrativo prestava apenas informação de índole orçamental acerca da aplicação das verbas que lhe eram afetadas (...) e se foram cumpridos os requisitos legais*” (Carvalho e Ribeiro, 2004, p. 20).

Na opinião de Fernandes (2009, p. 160) “*a revisão da Constituição da República Portuguesa em 1989 foi o fundamento ou base legal para o início dessa reforma*”. De acordo com Moreno (2000) os primeiros passos da reforma contabilística surgiram com revisão constitucional, explanados nos artigos 108.º a 110.º da CRP. De forma resumida estes vieram alterar a estrutura do Orçamento de Estado²² (OE) e dos princípios e métodos da gestão orçamental.

Em 1990, é publicada a Lei n.º 8/90²³, de 20 de fevereiro, que vem introduzir as bases contabilísticas e regimes aplicáveis, substituindo “*o sistema de contabilidade pública que ainda é, no essencial, o que havia sido introduzido pelas reformas de 1928-1929 a 1930-*

¹⁹ Ver Glossário.

²⁰ Ver Glossário.

²¹ Este baseia-se em mecanismos, ideias e técnicas de gestão semelhantes ao setor privado, centrando os seus objetivos no princípio dos três “E’s” (Bravo, 2014, p. 5).

²² Ver Glossário.

²³ Lei de Bases da Contabilidade Pública (LBCP).

1936²⁴”. Este definiu dois regimes: o geral, dotado de autonomia administrativa²⁵, e o excecional, provido de autonomia administrativa e financeira²⁶. Mais tarde surge a Lei n.º 6/91²⁷, de 20 de fevereiro, que reformulou o sistema de execução orçamental. Este diploma realça a responsabilidade pela execução do orçamento e prevê uma nova Conta Geral do Estado (CGE), cuja estrutura coincide no essencial com a do OE.

A publicação do DL n.º 155/92, de 28 de julho, segundo Jesus (2010) *apud* Pires (2011) e Caiado e Pinto (1997), constitui um novo marco no Regime de Administração Financeira do Estado, pois vem definir dois sistemas de contabilidade: contabilidade de caixa²⁸ e a contabilidade de compromissos²⁹, aplicável ao regime geral, e a contabilidade de acréscimo³⁰ e contabilidade de compromissos orçamental, ao regime excecional.

A Lei n.º 6/91, de 20 de fevereiro, e o DL n.º 155/92, de 28 de julho, foram um importante auxílio no âmbito da Reforma da Administração Financeira do Estado (RAFE), embora não garantisse uma harmonização do sistema contabilístico português. Assim, em 3 de setembro de 1997, é aprovado o DL n.º 232/97, “*que constitui um contributo para a normalização da contabilidade pública e (...) acaba por tornar-se num marco concetual*” (Carvalho e Ribeiro, 2004, p. 20). De acordo com o ponto n.º 6 do preâmbulo do DL acima, o seu principal objetivo foi “*a integração dos diferentes aspetos – contabilidade orçamental, patrimonial e analítica – numa contabilidade pública moderna, que constitua um instrumento fundamental de apoio à gestão das entidades públicas e à sua avaliação*”.

Em suma, constata-se que a CP sofreu grandes alterações, nomeadamente, com a publicação da Lei n.º 8/90 e do DL n.º 155/92, grandes impulsionadores da RAFE. Porém, foi sobretudo a implementação do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP), que segundo Fernandes (2009, p. 156) “*marca a passagem de uma contabilidade pública tradicional (...) para uma contabilidade moderna*”, dotando-a de informação económica, financeira e patrimonial. Os autores, Velas Barques (1996), Brusca e Condor (2002) e Benito et al. (2007) *apud* Jorge (2012), destacam a adesão à base de acréscimo pela CP e a harmonização do sistema contabilístico entre os diversos órgãos de um país, como as principais reformas introduzidas pelo NPM.

²⁴ Cfr. Preâmbulo DL n.º 155/92, de 28 de julho.

²⁵ Ver Glossário.

²⁶ Ver Glossário.

²⁷ LEO (Lei de Enquadramento Orçamental).

²⁸ Ver Glossário.

²⁹ Ver Glossário.

³⁰ Ver Glossário.

2.2.1. A Lei de Bases da Contabilidade Pública

A publicação da Lei n.º 8/90, de 20 de fevereiro, foi um dos primeiros passos para a CP deixar de ser apenas tradicional³¹. Era necessário ultrapassar esta limitação por forma a garantir a transmissão de informação “*com vista ao controlo financeiro, medição de eficácia e análise dos efeitos económicos do orçamento*” (Carvalho e Rua, 2006, p. 54).

A lei acima estabeleceu o novo regime financeiro dos serviços e organismos da ADE, regras de controlo orçamental e contabilização e controlo das receitas e despesas públicas. Este diploma legal vem prever “*apenas dois regimes de serviços e organismos da Administração Pública*” e “*também a necessidade de uma contabilidade analítica (...)*” (Idem, p. 55). Por conseguinte, o regime geral é aplicado aos Serviços Integrados (SI) e o regime excecional aos Serviços e Fundos Autónomos (SFA).

De acordo com Caiado e Pinto (1997, p. 28), a Lei n.º 8/90, de 20 de fevereiro introduziu quatro grandes alterações, que são as seguintes:

- A realização e pagamento das despesas deixam de estar sujeitas à autorização da DGCP³², o que garante uma maior autonomia à AP;
- Introdução de dois regimes: geral e excecional;
- Introdução de dois sistemas de contabilidade: caixa (SI) – unigráfico³³ e compromissos (SFA) – digráfico³⁴. Assim como dispor de forma organizada, obrigatoriamente, uma contabilidade analítica;
- Início de um novo sistema de pagamento de despesas públicas, quer através de transferência bancária e de crédito em conta.

2.2.2. A Reforma do Regime Jurídico e Processos de Gestão Orçamental

A reforma do regime jurídico dos serviços públicos visou a atualização administrativo-financeira do Estado, de forma a garantir o aperfeiçoamento dos serviços prestados. Em paralelo desejou-se obter as normas da gestão privada, de acordo com a política do princípio dos três “E’s” (Caiado e Pinto, 1997, p. 27). De acordo com Barbosa da Silva (1994) *apud* Moreno (2000, p. 204) a “*Reforma da Administração Financeira do Estado (...)* é uma condição necessária para a correta gestão pública”.

³¹ Os objetivos da contabilidade tradicional visavam o “*controlo da legalidade, execução do orçamento e prestação de contas*” (Carvalho e Rua, 2006, p. 54).

³² Direção-Geral da Contabilidade Pública e atualmente é a Direção-Geral do Orçamento (DGO).

³³ Ver Glossário.

³⁴ Ver Glossário.

A LEO reformulou o sistema de execução orçamental definido na Revisão Constitucional de 1989, estabelecendo os princípios e regras referentes ao OE e CGE. Anteriormente à lei supracitada, já tinha sido publicada a LBCP que conjuntamente com o DL n.º 155/92, de 28 de julho, constituíram um novo Regime da Administração Financeira do Estado. Até então um dos grandes problemas da CP era a inexistência de uma contabilidade de compromissos, que implicava uma má gestão orçamental e controlo inadequado.

A RAFE teve como objetivos aumentar a racionalidade, promover a modernização e o cumprimento da legalidade, com base num eficiente controlo da despesa. De acordo com Silva (1994, p. 69) estes objetivos procuravam “atingir (...) uma maior eficiência e economia na utilização dos recursos e uma acrescida eficácia no atingir dos objetivos para um dado nível de qualidade dos produtos produzidos”. Tendo por base o autor referido, era indispensável para Reforma da CP também a criação de um conjunto de instrumentos de registo, análise e suporte de informação que são imprescindíveis para a gestão económica e financeira dos serviços e organismos públicos (Idem, p. 70).

As grandes inovações da RAFE, segundo Moreno (2000, p. 211) foram três: adoção de uma contabilidade de compromissos, a introdução do Pedido de Libertação de Créditos (PLC) e pagamento das despesas. Neste sentido, a primeira grande inovação, foi os compromissos serem lançados por atividade e com rubrica de classificação económica, sendo assumidos mediante cabimento prévio. A segunda inovação está no PLC, pois passaram a ser fundamentados e corroborados à DGO³⁵, por fundos disponíveis³⁶, tendo em conta o cabimento orçamental³⁷. Por fim, a última inovação corresponde à introdução da “competência de autorização do pagamento e emissão dos meios de pagamento” aos gestores públicos, sendo os meios a emitir autorizados pela DGO (Idem, p. 211).

A Lei n.º 155/92, de 20 de fevereiro, veio ainda introduzir também o duplo-cabimento para as despesas que resultem de receitas consignadas, garantindo desta forma que as despesas fiquem sujeitas à receita alcançada e aos créditos inscritos no OE, sendo as despesas sujeitas à conformidade legal, regularidade financeira e princípio dos três “E’s” (Caiado e Pinto, 1997).

³⁵ É a entidade que garante de forma eficiente e transparente a sustentabilidade e estabilidade das finanças públicas. Cfr. <http://www.dgo.pt/>, no dia 19 de abril de 2015, às 16h54m.

³⁶ O autor no seu livro refere duodécimos. Segundo a alínea f) do Art.º 3.º da Lei n.º 8/2012, de 21 de fevereiro, o PLC é efetuado por Fundos disponíveis. Ver Glossário.

³⁷ Ver Glossário.

Em suma, os grandes objetivos da reforma que começou nos anos noventa, de acordo com Silva (1994) *apud* Moreno (2000), teve como intuito, o aumento da:

- Racionalização da tesouraria, financeira e económica;
- Centralização da informação disponível atempada;
- Descentralização financeira e administrativa;
- Racionalidade da decisão.

2.2.3. A Implementação do Plano Oficial de Contabilidade Pública

O DL n.º 232/97, de 3 de setembro, que aprovou o POCP, “*constitui um passo fundamental na RAFE e das contas públicas*” (Marques, 2003, p. 105). Este vem na sequência de um conjunto de diplomas legais no âmbito da administração financeira do Estado: Lei n.º 86/89³⁸, de 8 de setembro, Lei n.º 8/90, de 20 de fevereiro, o DL n.º 155/92, de 28 de julho, e o DL n.º 158/96³⁹, de 5 de junho (Caiado e Pinto, 1997, p. 131). De acordo com Catarino e Rua (2006, p. 57) o POCP veio “*permitir a tomada de decisões estratégicas de âmbito orçamental, o controlo da atividade financeira na Administração Pública, uma maior transparência da sua situação patrimonial e financeira*”. Para Jorge (2000) *apud* Fernandes (2009, p. 165), a aprovação do POCP “*tem um significado histórico na reforma da contabilidade pública em Portugal, ao dotar a administração pública de um sistema contabilístico próprio capaz de responder às necessidades de informação derivadas de uma administração pública moderna*”.

O POCP permitiu a integração de três sistemas contabilísticos: orçamental, patrimonial e analítica, que representa um instrumento fundamental na gestão dos dinheiros públicos, execução orçamental e acesso à informação patrimonial, assim como a introdução de uma contabilidade em base de acréscimo. Sendo aplicável a todos os serviços e organismos da administração central, regional e local, obrigatoriamente, que não sejam empresa pública, e também à segurança social e organizações sem fins lucrativos (Caiado e Pinto, 1997, p. 53).

Apesar do POCP vir “*revogar todos os planos setoriais existentes antes da sua publicação*”, assistiu-se à sua adaptação em outros setores, surgindo diversos planos, como: o POCAL, POC Educação, POCMS e POCISSSS (Carvalho e Ribeiro, 2004, p. 21). A sua

³⁸ Reforma do Tribunal de Contas (TC).

³⁹ Vem definir a nova orgânica do Ministério das Finanças (MF).

implementação garantiu à AP, a análise das despesas, segundo os critérios de: legalidade e princípio dos três “E’s”, reforça também a gestão e relações financeiras públicas (Marques, 2003, p. 105).

A estrutura⁴⁰ do POCP é um sistema digráfico e integra na plenitude as relações e movimentos que se estabelecem na AP. Assim, a introdução da classe 0 permite a informação atempada da situação e execução do orçamento (Marques, 2003). Deste modo, o seu foco está orientado para a apresentação de uma “*imagem verdadeira e apropriada do ativo, do passivo e dos resultados da entidade*” (Frade, 2003, p. 159). O que permite o registo de eventos relacionados com o “*Estado-fornecedor e prestador de serviços*” (Idem, 2003, p. 157).

2.3. O Regime de Tesouraria do Estado

O RTE constitui o terceiro e último passo para completar a RAFE. O DL n.º 191/99, de 5 de junho, vem definir o novo RTE. Face às exigências da União Económica e Monetária e moeda única, RAFE e à reforma orçamental do Estado, surgiu a sua publicação. Por conseguinte, a sua implementação teve como objetivo a centralização e otimização da gestão dos fundos públicos, assim como, garantir que a movimentação das disponibilidades públicas passa-se a ser executada através das contas bancárias na Tesouraria do Estado (TE). De acordo com o preâmbulo do Decreto-Lei n.º 191/99 “*a atividade de tesouraria do Estado compreende a movimentação de fundos públicos, quer em execução do Orçamento de Estado, quer através de operações específicas do Tesouro*”.

O princípio da Unidade de Tesouraria⁴¹ (UT) assume-se como essencial para a RAFE, pois a diminuição do défice público depende de uma boa gestão dos fundos públicos para o qual este concorre (Tribunal de Contas, 2004, p. 15). A inexistência deste traduz-se na disseminação de recursos, evitando menores proveitos de rendibilidade que seriam fomentados caso não se estivesse na presença de um meio centralizador. Segundo o Ministério das Finanças (1999, p. 40), “*o princípio da Unidade da Tesouraria do Estado garante uma boa gestão global integrada e condição necessária para assegurar elevados níveis de economicidade na utilização dos fundos públicos*”. Para que o Estado aplica-se o

⁴⁰ Ver Apêndice C – A Estrutura do POCP.

⁴¹ Ele permite a “*utilização de meios de pagamentos do Tesouro, para pagamento orçamentais e para saídas de fundos por operações específicas de Tesouro, mediante a utilização de sistemas de pagamento locais disponibilizados*” (DL n.º 191/99).

princípio da UT⁴², intitulou como banco estatal a Direção-Geral do Tesouro⁴³ (DGT). Mais tarde em 2007, com a publicação do DL n.º 86/2007⁴⁴, 29 de março, e n.º 273/2007⁴⁵, de 30 de julho, a TE passou a estar à responsabilidade do Instituto de Gestão da Tesouraria e do Crédito Público (IGCP). Desta forma, este passou a ser o organismo central de receção e gestão de fundos, e também por planear e acompanhar os fluxos de tesouraria dos SI e SFA, numa ótica de gestão previsional e integrada de fundos. Para além das responsabilidades referidas anteriormente, no domínio da UT, o IGCP colabora na “*execução do Orçamento dos serviços integrados do Estado, efetivando a cobrança das receitas e o pagamento das despesas públicas*” (Melo, Pinto e Santos, 2013, p. 232).

Conforme o supracitado anteriormente, o IGCP é responsável pela gestão da saída e entrada de fundos. A gestão de fundos é antecedida de crédito orçamental e é analisado e autorizado pela DGO. A conta em IGCP serve apenas para pagamentos até um determinado montante, após a autorização do PLC. Depois, através de sistema informático, os SI acionam as verbas “*diretamente aos fornecedores do Estado até ao plafond provisionado*” (Idem, p. 234 e 235). A entrada de fundos corresponde à entrega de receita, a qual pode ser feita através de transferência bancária para a conta de *Homebanking* da instituição e também por depósito bancário em instituições bancárias que tenham acordo com o IGCP. Em ambas as situações, o SI regista patrimonialmente e faz a liquidação da receita no Sistema de Gestão da Receita (SGR). Posteriormente, o SGR faz a emissão do Documento Único de Cobrança⁴⁶ e é pago através do *Homebanking*. Por último, o dinheiro da conta em *Homebanking* do SI é colocado na conta central do Estado (Ibidem, p. 237).

Atualmente, apesar da obrigatoriedade dos SI e SFA estarem sujeitos à UT, existem algumas limitações na sua aplicabilidade. De acordo com o parecer da Conta Geral do Estado (2013, p. 245), esta continua a “*reportar disponibilidades fora do Tesouro e rendimentos obtidos em incumprimento da UT*”. Para tal contribui as deficiências e limitações do sistema de informação e controlo do MF, tal como, o facto que o IGCP desconhece “*a totalidade dos dinheiros públicos fora do Tesouro apesar da relevância dessa informação*” (Conta Geral do Estado, 2013, p. 245).

⁴² Esta é uma “*peça basilar no funcionamento da tesouraria pública portuguesa e encontra-se enunciado na Lei n.º 8/90, de 20 de fevereiro*” (Melo, Pinto e Santos, 2013, p. 230).

⁴³ Atualmente é a Direção-Geral do Tesouro e Finanças.

⁴⁴ Altera o DL n.º 160/96, de 4 de Setembro, que aprova os Estatutos do IGCP.

⁴⁵ O presente DL tem por objeto a reforma da gestão da TE mediante a integração da gestão da tesouraria e da dívida pública no IGCP.

⁴⁶ Ver Glossário.

Capítulo 3

A Estrutura Financeira do Exército

3.1. Missão, Organização e Estrutura do Exército

O DL n.º 186/2014, de 29 de dezembro, circunscreve a missão, estrutura, competências e estrutura do Exército, que é um ramo das FFAA, que integra o sistema de forças nacional, através do MDN.

Conforme o descrito no Art.º 2.º do DL n.º 186/2014, de 29 de dezembro, a missão principal do Exército é cooperar de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos da CRP e da lei, através da realização de operações terrestres. Incumbe-lhe também participar em missões humanitárias e de paz, participar em missões no exterior com o intuito de salvaguardar a vida e os interesses portugueses, participar na cooperação das FFAA com as forças e serviços de segurança, e colaborar em missões de proteção civil.

O Exército é regido pelos princípios da racionalização e eficácia, sendo a sua estrutura organizada de forma vertical e hierarquizada, cujos órgãos se relacionam com base nos seguintes níveis de autoridade⁴⁷: hierárquico⁴⁸, funcional⁴⁹, técnica⁵⁰ e de coordenação⁵¹.

Tendo por base o Art.º 6.º do DL n.º 186/2014, de 29 de dezembro, a estrutura⁵² do Exército é composta pelo Estado-Maior do Exército (EME), OCAD, Comando das Forças Terrestres (CFT), órgãos de conselho, Inspeção-Geral do Exército, órgãos de base e elementos da componente operacional do sistema de forças.

3.2. Evolução da Estrutura Financeira no Exército

Durante o terceiro quartel do século XX, a organização financeira no Exército, foi a definida pelo DL n.º 42564, de 7 de outubro, que entrou em vigor em 1959. Este levou à extinção da Direção do Serviço de Administração Militar e à criação das Chefias do Serviço

⁴⁷ Cfr. n.º 3 do Art.º 4.º do DL n.º 186/2014, de 29 de dezembro.

⁴⁸ Ver Glossário.

⁴⁹ Ver Glossário.

⁵⁰ Ver Glossário.

⁵¹ Ver Glossário.

⁵² Ver Apêndice D – A Estrutura do Exército.

de Orçamento e Administração e Verificação de Contas e Inspeção Administrativa, na dependência do CmdLog (Alves, 2009, p. 15 e 16). Posteriormente, em 1970, foram extintas e deram lugar à Direção do Serviço de Administração. Em 1976, esta transformou-se na Direção de Serviços de Finanças (DSF) que pertencia ao Departamento de Finanças do EME, ou seja, estava na dependência direta do CEME, sendo também criados, os Centros de Gestão Financeira, os extintos CFin (Barnabé, 2000, p. 52 e 53).

A publicação do DL n.º 50/93⁵³, de 26 de fevereiro, veio reorganizar a estrutura financeira do Exército, nomeadamente com a criação da DSF e definiu o CmdLog, como o órgão responsável pela administração dos recursos materiais e financeiros do Exército (Tribunal de Contas, 2005, p. 2). Contudo o DL acima, desenvolveu ao nível financeiro “*uma ‘operação retrógrada’, ao integrar a área financeira na logística*” (Sequeira, 2002, p. 24), não conferindo à gestão dos recursos financeiros a segregação de funções⁵⁴, eficácia e eficiência. Em 1994, surge o Decreto-Regulamentar (DR) n.º 69/94, de 17 de dezembro, que prevê a existência dos CFin e o DR n.º 70/94, de 21 de dezembro. Este estabelece as SecLog, como os órgãos reponsáveis pela gestão financeira e logística nas U/E/O. Mas, foi com o Despacho n.º 336/94 do CEME, que em 1 de janeiro de 1995, as SecLog entraram em funcionamento e foram atribuídas aos respetivos CFin.

Mais tarde, com a promulgação do POCP, em 1997, surgiu a oportunidade do Exército aderir ao Sistema de Informação de Gestão Orçamental⁵⁵ (SIGO), mas este era um “*sistema baseado na unigrafia*” (Barnabé, 2003a, p. 11). Apesar da necessidade de implementar o POCP, o Exército já utilizava um plano de contas próprio, denominado de Plano Contas do Exército⁵⁶ que diferia do POCP. As grandes diferenças eram o código e designação das contas e respetivo conteúdo (Tribunal de Contas, 2005, p. 12). De acordo com Barnabé (2003b, p. 16) um dos grandes obstáculos para a adesão ao POCP e consequentemente ao Regime de Administração Financeira do Estado pelo Exército, era “*sistema interno de gestão de tesouraria*”. A publicação do Despacho n.º 18.885/MDN/2002, fez com que o Exército avançasse para adoção do SIG/MDN, já usado na Marinha e cancelasse a aquisição de um software compatível com o POCP (Tribunal de Contas, 2005, p. 13).

⁵³ LOE.

⁵⁴ Consiste na separação de funções.

⁵⁵ Ver Glossário.

⁵⁶ Ver Glossário

O despacho acima obrigou as FFAA a implementar um sistema de gestão comum que integrasse as funções logística, financeira e recursos humanos. Assim, a adoção ao SIG/MDN garantiu: a normalização de procedimentos, implementação de um único sistema de informação e POCP. Tudo isto visava a satisfação de condições para a plena adesão ao Regime de Administração Financeira do Estado (Barnabé, 2007, p. 58).

Em 2004, o Exército implementou o Sistema de Informação Contabilística⁵⁷ (SIC) e o SIG/MDN arrancou no MDN. Mas só em 2006, o SIG/MDN entrou em uso apenas nos módulos financeiros e foi implementado o POCP, abandonando o anterior sistema contabilístico (Alves e Sarmiento, 2013, p. 81 e 83). Segundo Cano (2010, p. 77) o sistema financeiro no Exército caracterizava-se por uma “*contabilidade tradicional que não permitia a obtenção de informação detalhada sobre a situação financeira e económica*”. Por conseguinte, a implementação do SIG/MDN e do POCP em simultâneo, provocou grandes alterações, como a adesão “*a uma contabilidade na ótica dos acréscimos, alteração do sistema unigráfico para digráfico, aumento da especialização, integração de todas as vertentes de gestão, posse de mais informação e em tempo real, maior importância aos outputs, determinar responsabilidades com base nos objetivos delineados, controlar resultados, individualizar serviços*” (Idem, p. 94 e 95).

Nesta fase de transformações surge também uma nova LOE, o DL n.º 61/2006, de 21 de março. Em termos organizacionais não ocorreu nenhuma mudança, apenas a DSF passou a designar-se de DFin. Deste modo, a estrutura financeira assentava em três níveis de responsabilidade: DFin (nível superior e coordenador, integrando o CmdLog), CFin (responsáveis pelo apoio técnico, execução, coordenação e controlo da gestão financeira dos OCAD e com dupla dependência – hierárquica (CmdLog através da DFin) e técnica (DFin)) e U/E/O (SecLog executam toda a gestão financeira e apresentam dupla dependência – técnica (CFin) e hierárquica (OCAD)) (Cano, 2010, p. 89).

Mais tarde em 2009, é publicado o DL n.º 231/2009, de 15 de setembro. Mas a estrutura financeira não sofreu alterações. Contudo, as grandes mudanças no Exército surgiram a partir de 2011 com a publicação do DL n.º 29-A/2011, de 1 de março⁵⁸. Portanto, em 2012 foi implementada a TU que visou o “*cumprimento integral do enquadramento legal em sede na prestação de contas*” (Ferreira e Henriques, 2014, p. 1). Porém, foi através da

⁵⁷ Ver Glossário.

⁵⁸ Estabelece as disposições necessárias à execução do OE e transmite a obrigatoriedade dos três ramos das FFAA e Estado-Maior General das Forças Armadas a criar condições para a adesão ao RTE.

publicação do Despacho n.º 229/CEME/2012, da Diretiva n.º 18/CEME/14 e da nova LOE⁵⁹, que a estrutura financeira do Exército sofreu alterações, designadamente com a extinção dos cinco CFin e alteração da dependência da DFin do CmdLog para a direta dependência do CEME. Logo, a DFin tornou-se um OCAD e as competências e atribuições do CmdLog e dos CFin passaram para a sua alçada (Decreto-Lei n.º 186/2014).

3.3. A Estrutura Financeira

O Exército é uma organização pública que integra a ADE, conforme a Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro. Nos termos da lei acima e do DL n.º 186/2014, de 29 de dezembro, a administração financeira⁶⁰ do Exército rege os seus princípios pelo regime geral da contabilidade pública. De acordo com Moreno (2000) o Exército é responsável por elaborar um Plano de Atividades (PA), onde discrimina os objetivos e recursos a utilizar, estando os recursos financeiros que lhe são atribuídos em OE. Segundo o Relatório de Gestão do Exército (2014, p. 43), a principal fonte de financiamento do Exército provem do Orçamento do MDN, com cerca de 90 %. Para além desta, no seu orçamento consta o financiamento para as Missões Humanitárias e de Paz, Despesa com compensação de receita consignada e Lei de Programa Militar, Lei de Programação de Infraestruturas Militares e Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central.

A área da gestão administrativa, financeira e patrimonial do Exército é uma competência do CEME. Neste sentido, ele é dotado de responsabilidades para autorizar despesas relativamente a bens ou serviços e empreitadas e obras públicas, dos organismos providos de autonomia administrativa. Apesar do CEME ter competências, as suas decisões estão sujeitas a aprovação do MDN e TC⁶¹ (Alves e Sarmento, 2013, p. 78). Atualmente, a estrutura financeira é composta pela DFin e SecLog das U/E/O.

3.3.1. A Direção de Finanças

Na atual estrutura financeira do Exército, a DFin é um OCAD, o qual conforme o n.º 1 do Art.º 15.º da nova LOE, “*tem por missão assegurar a administração dos recursos*

⁵⁹ DL n.º 186/2014, de 29 de dezembro.

⁶⁰ Cfr. Art.º 1.º e 5.º do DL n.º 186/2014, de 29 de dezembro.

⁶¹ É responsável pela fiscalização da “*legalidade e regularidade das receitas e das despesas públicas*” (Lei n.º 98/97).

financeiros postos à disposição do Exército”. É dirigida por um Major-general, designado por Diretor de Finanças, na direta dependência do CEME. Este dispõe de autoridade funcional e técnica no âmbito dos recursos financeiros (DL n.º 186/214).

A DFin constitui-se como a entidade máxima que superintende a atividade financeira do Exército. Incumbe-lhe ainda, entre outras tarefas⁶², a de “*preparar e promover a execução do orçamento; promover, junto da Direção Geral do Orçamento, a libertação dos meios financeiros; assegurar a execução de um adequado sistema contabilístico*”⁶³, propõe as normas de execução da administração financeira do Exército, exerce a autoridade técnica e a realização de auditorias no âmbito financeiro e também garante a Prestação de Contas (PC) ao TC.

A DFin, órgão de elevada responsabilidade financeira no Exército, é composta⁶⁴ pela: Repartição de Gestão Orçamental, Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade, Repartição de Auditoria e Repartição de Apoio Geral. A estas repartições⁶⁵ cabe a função da prossecução da missão da DFin.

3.3.2. As Secções Logísticas

O DR n.º 70/94, de 21 de dezembro que aprovou o Despacho n.º 335/94⁶⁶, de 21 de dezembro, estabelece a estrutura, atribuições, organização, funcionamento e competências das SecLog. Ao nível das U/E/O, as SecLog são os órgãos responsáveis pela execução da gestão financeira e logística, sob dependência da DFin (Silveira, 2009, p. 35).

A estrutura⁶⁷ da SecLog é composta pelo chefe da SecLog, adjunto da SecLog, SSF e Subsecção de Recursos Materiais (Idem, p. 36). Neste sentido, a SSF é chefiada pelo seu chefe (adjunto financeiro) e em conjunto com o seu adjunto (tesoureiro), que assumem a responsabilidade pela execução orçamental e financeira da U/E/O. Por conseguinte, a esta cabe as funções de: elaborar as propostas orçamentais e PA, controlar, processar e arrecadar as receitas, elaborar e registar as despesas, efetuar o registo contabilístico das receitas e despesas, registar as operações no âmbito da gestão financeira e realizar a PC mensal conforme os preceitos e exigências legais (DR n.º 70/94).

⁶² Ver Apêndice E – As Responsabilidades da Direção de Finanças.

⁶³ Cfr. DR n.º 74/2007, de 2 de julho.

⁶⁴ Ver Apêndice F – A Organização da Direção de Finanças

⁶⁵ Ver Apêndice G – As Responsabilidades das Repartições da Direção de Finanças.

⁶⁶ Regulamento de Administração de Recursos Materiais e Financeiros.

⁶⁷ Ver Apêndice H – A Organização da Secção Logística.

3.4. Procedimentos Administrativo-Logísticos

3.4.1. Plano de Atividades

Face à atual situação financeira do país, é necessário garantir a racionalização dos dinheiros públicos devido à redução das verbas atribuídas em OE ao Exército. Desta forma, é fundamental a realização de um bom planeamento, devendo, este ser materializado pela racionalização das “*decisões para se atingirem os objetivos traçados, tendo em conta os recursos disponíveis*” (Moreno, 2000, p. 130).

Na elaboração do planeamento, o Exército têm de ter em conta, quatro elementos indispensáveis, designadamente: os objetivos, as ações, recursos essenciais para o cumprimento dos objetivos e a implementação das decisões. Como define o Art.º 5.º do DL n.º 155/92, de 28 de julho, a elaboração do PA é obrigatória para os organismos pertencentes à ADE. A sua aprovação constitui-se como a base de proposta do OE na sua fase de preparação e será reformulado, caso tenham ocorrido alterações, conforme o n.º 1 do Art. 1.º do DL n.º 183/96⁶⁸, de 27 de setembro.

O PA é um documento anual que integra todos os PA's das U/E/O, apresentando-se como um instrumento de gestão de apoio à tomada de decisão e concretiza no “*curto prazo os objetivos de médio e longo prazo do Exército*”, (Estado-Maior do Exército, 2014a, p. 1). Sendo ao nível das U/E/O, este um documento que contribui para a execução das suas atividades.

A conceção do PA segue a metodologia *top-down*, isto é, as altas entidades são quem estabelece os objetivos a cumprir pelas U/E/O, seus dependentes. Assim é importante, definir quatro conceitos que compõem a pirâmide do PA, os objetivos (definidos pelo CEME – planeamento longo prazo), as atividades (responsabilidade dos Órgãos Centrais de Comando – planeamento longo prazo), as ações e elementos de ações (definidos pela U/E/O – planeamento médio e curto prazo, respetivamente). A concretização das atividades é refletida na manifestação de necessidade das U/E/O (Direção de Finanças, 2014).

De forma global, compete ao EME o processo de elaboração do PA, através da Divisão de Recursos, sendo processado em SIG/MDN no módulo SEM-BW⁶⁹. A inscrição do PA em SIG/MDN constitui uma mais-valia para o Exército, pois permite ganhos de eficiência e eficácia e garante a avaliação da capacidade de execução do planeado (Idem).

⁶⁸ Define os princípios orientadores da elaboração do PA.

⁶⁹ É composto pelo planeamento e controlo orçamental.

Após o planeamento dos elementos de ação, a DFin e o EME conjuntamente, iniciam a preparação do Planeamento Orçamental. Este processo decorre até ao final do mês de março e *“contém, fundamentalmente, as linhas de orientação que os serviços públicos se propõem a realizar no ano económico em causa”* (Silva, 1994, p. 79).

3.4.2. Processo de Despesa e Receita

A execução do orçamento do Exército obedece à LEO, LBCP e Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso⁷⁰. Contudo, existem regras de carácter específico publicadas anualmente pela LEO, como é o caso dos fundos disponíveis (Melo, Pinto, Santos, 2013, p. 90). De acordo com o n.º 1 do Art.º 42.º da Lei n.º 41/2014⁷¹, de 10 de julho, a execução do orçamento das despesas e receitas estão sujeitas a princípios. Desta forma, as receitas obedecem aos princípios da segregação das funções de liquidação⁷² e de cobrança⁷³, enquanto as despesas estão sujeitas à autorização, autorização de pagamento e pagamento (Franco, 1982, p. 275 e 276).

A publicação do DL n.º 29-A/2011, de 1 de março, veio obrigar o Exército a aderir ao RTE através da implementação da TU, criando condições para a plena adesão ao Regime de Administração Financeira do Estado. De forma sucinta, a TU define-se pela *“centralização dos processos de despesa (pagamentos) e de receita (entrega ao tesouro) do Exército numa única entidade central”* (Direção de Finanças, 2012, p. 2). Garante-se esta centralização através do SIG/MDN, onde a informação que é nele transposta reside diretamente através dos interfaces para as seguintes entidades: IGCP, DGO, Entidade Contabilística do Estado⁷⁴ e SIGO. Com a implementação da TU, tal como o processo de despesa⁷⁵, também o da receita⁷⁶, ficou centralizado na DFin, constituindo-se o *“último desiderato na plena adesão à Tesouraria Única do Estado”* (Ferreira e Henriques, 2014, p. 1). Desta forma, garante-se a integração completa entre a gestão orçamental e tesouraria no Exército. A implementação do módulo *Sales and Distribution* (SD) é uma peça chave para a eficiência da arrecadação das receitas pela DFin, tal como os recebimentos por entidade

⁷⁰ Garante a não execução de dívidas vencidas e antecipa o controlo no momento da assunção dos compromissos. Cfr. Lei n.º 8/2012, de 21 de fevereiro.

⁷¹ Corresponde à oitava alteração da Lei n.º 91/2001, de 20 de agosto.

⁷² Ver Glossário.

⁷³ Ver Glossário.

⁷⁴ Ver Glossário.

⁷⁵ Ver Apêndice I – O Processo de Despesa.

⁷⁶ Ver Apêndice J – O Processo de Receita.

referência. Contudo, numa primeira instância, caberá às SSF “*a emissão de vendas a dinheiro e faturas a crédito*” (Idem, p. 1), que posteriormente será canalizada diretamente na DFin. Por conseguinte fará a respetiva cobrança e entrega dos meios financeiros do Exército no IGCP, para seguidamente atribuir o duplo-cabimento às U/E/O.

Atualmente, o grande objetivo é centralizar toda a parte financeira do processo de despesa na DFin, deixando apenas a parte logística nas U/E/O. Este projeto visa a desagregação do fluxo logístico do fluxo financeiro, que apoiando-se na plataforma SIGNet, permitirá a otimização dos fluxos financeiros e processuais incluídos no processo de despesa (Ibidem, p. 2).

3.4.3. A Prestação de Contas

Tendo em conta a crise económica que o país atravessa, a PC é essencial para avaliar a utilização dos dinheiros públicos do SP, que é uma responsabilidade do TC.

Conforme a alínea g) do n.º 1 do Art.º 51.º da Lei n.º 98/97⁷⁷, de 26 de agosto, aprovada pela Lei n.º 48/2006⁷⁸, de 29 de agosto, o Exército como organização que integra a ADE, está obrigado a elaborar uma PC única anualmente ao TC. Esta é definida como um “*conjunto de documentos que visam apresentar de forma verdadeira e apropriada a posição financeira e o resultado das operações (...) num determinado período de gerência*” (Direção de Finanças, 2013b, p. 2). Segundo Melo, Pinto e Santos (2013, p. 14), a PC deve obedecer aos princípios da democracia financeira⁷⁹, disciplina financeira⁸⁰, legalidade⁸¹, *accountability*⁸² e princípio dos três “E’s. Estas são as preocupações dos gestores para garantir um adequado sistema financeiro capaz de transpor os resultados da sua gestão, obedecendo aos princípios da atividade financeira do SPA. Assim, um dos grandes objetivos da PC é “*garantir a fiabilidade e tempestividade da informação prestada pelo Exército*” ao TC, DGO, Inspeção-Geral de Finanças e Inspeção-Geral da Defesa Nacional (Direção de Finanças, 2013c, p. 2).

Mensalmente, as U/E/O têm de prestar contas à DFin, assim como têm a responsabilidade de elaborar e submeter até ao 7.º dia útil do mês seguinte a sua PC através

⁷⁷ Lei de Organização e Processo do Tribunal de Contas.

⁷⁸ Quarta Alteração à Lei de Organização e Processo do TC.

⁷⁹ Ver Glossário.

⁸⁰ Ver Glossário.

⁸¹ Ver Glossário.

⁸² Ver Glossário.

do portal da PC da DFin (Idem, p. 3). Por sua vez, a DFin garante o cumprimento da legalidade e regularidade financeira das operações efetuadas ao longo da gerência, assim como, o *feedback* às U/E/O da sua PC até ao 5.º dia útil do mês seguinte. Outra das grandes responsabilidades das U/E/O é a elaboração da Conta de Gerência (CG), que deverá submetê-la anualmente no portal de PC da DFin até 28 de fevereiro. Numa fase posterior, após todas as U/E/O submeterem a sua CG à DFin, esta elabora a PC do Exército até ao último dia útil de abril ao TC (Direção de Finanças, 2013b, p. 5).

3.5. O Sistema Integrado de Gestão

Hoje em dia, as organizações que querem atingir o sucesso e serem melhores, têm a necessidade de se adaptar às novas realidades face à globalização, economia baseada no conhecimento e na informação. Desta forma, as organizações pretendem cada vez mais “armazenar maiores volumes de informação, para que possam desenvolver as suas atividades” (Alturas, 2013, p. 17).

Segundo Gibson et al. (1999) *apud* Barnabé (2007, p. 20) o *Enterprise Resource Planning* (ERP) é um “conjunto integrado de programas que providenciam suporte às principais atividades organizacionais, como produção e logística, finanças e contabilidade, vendas e marketing, e recursos humanos”. Alturas (2013, p. 68) define-o como “um sistema integrado, que possibilita um fluxo de informação único, contínuo e consistente por toda a organização, sob uma única base de dados. É um instrumento para melhoria de processos de negócios, com informações on-line e em tempo real”.

O MDN definiu através do Despacho n.º 18.885/MDN/2002, de 7 de agosto, que os organismos na sua dependência deveriam adotar um ERP. Contudo, o SIG/MDN apenas surgiu em 2004, no entanto só foi implementado em 2006 pelo Exército somente com os módulos financeiros (Alves e Sarmiento, 2013, p. 81 e 83). Normalmente, a implementação de um ERP dura três ou quatro anos, sendo os módulos das diferentes áreas implementados *step by step* (Martins e Padilha, 2005, p. 112). É fácil constatar que o impacto da mudança tecnológica numa organização não é imediato pois os aspetos mais críticos na implementação de um ERP são três: pessoas, tecnologia e processos, sendo essencial haver um equilíbrio entre estes aspetos. Para além da implementação do *software*, é necessário haver um realinhamento das pessoas envolvidas na estrutura, assim como uma homogeneização de conceitos e valores de quem lida com a informação (Jesus e Oliveira,

2007, p. 316 e 320). Deste modo, o sucesso da implementação de um ERP “*depende das pessoas envolvidas*” (Marins e Padilha, 2005, p. 111).

O SIG/MDN é “*um sistema de informação e gestão, comum a todos os organismos do MDN, que consiste na implementação de um software aplicativo (SAP R3) com vista a uniformizar procedimentos, integrando as áreas financeira, logística e de recursos humanos, contribuindo decisivamente para o rigor e transparência exigida na prestação de contas*” (Pereira, 2012, p. 30). Este permite a uniformização de processos, adoção de melhores práticas de gestão que resulta em ganhos de produtividade e maior capacidade de resposta. Também otimiza o fluxo de informações, diminuição dos custos e as informações são mais fiáveis, o que garante uma melhor tomada de decisão (Marins e Padilha, 2005, p. 107).

No Exército, o SIG/MDN assumiu o papel de catalisador em processos de reengenharia. Este é tratado como uma forma de “*reinventar uma nova maneira de fazer, apoiando-se com frequência nas possibilidades oferecidas pelas novas tecnologias de informação*” (Brilman, 2000, p. 297), em que o objetivo é garantir uma maior qualidade, diminuição de custos e prazos. De acordo com Pacheco (2005), um ERP reduz os níveis hierárquicos e permite a interligação da organização com o exterior. Segundo Brilman (2000, p. 297), uma das consequências mais frequentes é a “*eliminação dos escalões de enquadramento intermédio (middle-management)*”. A sua implementação em pleno na área financeira permitiu a centralização de processos financeiros, nomeadamente com a extinção dos CFin, garantiu ainda a necessidade de integração do Exército com outros organismos públicos (DGO – PLC e IGCP – TU), assegurando a transmissão de indicadores de gestão (Direção de Finanças, 2012, p.2).

O desafio em SIG/MDN está na área logística, cuja responsabilidade é da Direção de Material e Transportes (DMT). Um dos seus pontos fracos é a “*atribuição de NNA’s⁸³ definitivos a todos os artigos do Exército*” (Ferreira e Henriques, 2014, p. 4). Só com isto é possível a gestão de materiais, contabilização e consumos das existências. Terminando, “*apesar da indiscutível importância que assumem estas plataformas, não basta a sua simples existência para se concluir que segue pelo bom caminho*” (Pereira, 2012, p. 31).

⁸³ Ver Glossário.

PARTE II – PRÁTICA

Capítulo 4

Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação

4.1. Tipo de Estudo

Uma investigação pode utilizar vários métodos, pois são “*conjuntos de procedimentos e normas que permitem produzir conhecimento*” (Sarmiento, 2013, p. 8).

Neste sentido, o presente TIA segue o método hipotético-dedutivo. Face ao tipo de procedimento foi adotado o método documental e bibliográfico e quanto ao objetivo é descritivo. Por conseguinte, consoante a abordagem, o método é quantitativo e qualitativo. Deste modo, com a escolha dos diversos métodos, esta investigação pretende especificar “*as atividades que permitirão obter respostas fiáveis às questões de investigação*” (Fortin, 2009, p. 133).

Na maior parte das investigações, o método “*consiste em interpretar factos empíricos com base na observação sistemática (...), geralmente proveniente da pesquisa de campo*” (Sarmiento, 2013, p. 4). Desta forma, na investigação, a teoria e a prática estão intimamente relacionadas, ou seja, a prática é dependente da teoria. Esta garante um sentido aos conceitos usados na investigação. Assim, a “*teoria emana da prática e, uma vez validada pela investigação, ela retorna à prática e orienta-a*” (Fortin, 2009, p. 23).

De forma genérica, esta investigação seguiu o V epistemológico de Gowin⁸⁴ (1981). Segundo Gowin (1981) *apud* Carvalho (2002, p. 104) este é uma “*constante interação entre o domínio concetual e factual do V epistemológico para que se chegue a respostas às questões básicas formuladas sobre os acontecimentos*”. Numa primeira fase foram elaboradas as questões de investigação de acordo com o objeto de estudo, materializando assim o início da produção de conhecimento. De seguida foi elaborada uma análise concetual do objeto em causa. Por forma a responder às questões, foram realizados inquéritos, tanto por entrevista como por questionário, sendo que os inquéritos permitem ao investigador

⁸⁴ Ver Apêndice K – O “V” epistemológico de Gowin.

escolher “*o seu terreno ou a população por forma a poder efetuar as análises necessárias para atingir os seus fins*” (Ghiglione e Matalon, 2001, p. 9). Posteriormente, os inquéritos geram dados, que interpretados de acordo com a base concetual, conduzem a “*asserções de conhecimento (resultados, conclusões), como as repostas às questões-básicas, e sobre as quais são feitas asserções de valor*” (Carvalho, 2002, p. 104).

4.2. Amostra

Na parte empírica do TIA, a amostragem é um processo-chave na recolha de dados, sendo composta por três fases: identificação da população e amostra, definição do tamanho da amostra e seleção da mesma.

Neste sentido, a amostragem é “*o procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou subconjunto de uma população é escolhido com vista a obter informações relacionadas com um fenómeno, e de tal forma a que a população inteira que nos interessa seja representada*” (Fortin, 2009, p. 202).

A escolha da população a inquirir corresponde ao “*conjunto de indivíduos com uma ou mais características comuns, que se pretende analisar ou interferir*” (Sarmiento, 2013, p. 71). No entanto não é viável inquirir toda a população, pois inquirir “*um número restrito de pessoas, com a condição de que tenham sido corretamente escolhidas, é possível obter as mesmas informações*” (Ghiglione e Matalon, 2001, p. 29). Assim, a amostra “*deve ser representativa da população visada, isto é, as características da população deve estar presente na amostra selecionada*” (Fortin, 2009, p. 202).

O processo de seleção da amostra pode ser feito mediante dois tipos: amostragem probabilística e não probabilística. O primeira define que “*cada unidade amostral da população tem uma probabilidade conhecida e diferente de zero, de pertencer à amostra*” e a segunda define que “*cada unidade amostral da população não tem a mesma probabilidade de pertencer à amostra*” (Sarmiento, 2013, p. 76).

Por conseguinte, a amostragem da presente investigação é não probabilística, nomeadamente, racional ou intencional. Nesta são “*deliberadamente escolhidos certos elementos da população para pertencerem à amostra, por serem os mais representativos da população*” (Idem, p. 84). Deste modo, a “*seleção dos casos particulares permite estudar fenómenos raros ou inusitados; pode contribuir para uma melhor compreensão destes fenómenos*” (Fortin, 2009, p. 209).

Tendo em conta, o referido anteriormente, a população definida para a presente investigação foi constituída pelos oficiais que desempenham ou desempenharam funções na área financeira na DFin e nas U/E/O do Exército durante a RSF no Exército. No que diz respeito aos inquéritos por entrevista, a amostra são oito pessoas, entre as quais, Diretor da DFin, Subdiretor da DFin, Chefe da Repartição de Gestão Orçamental, Chefe de Repartição de Contabilidade e Gestão Financeira, três elementos da Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade e o Chefe do CFin do Comando de Instrução e Doutrina (CID). Relativamente aos inquéritos por questionário, a amostra é composta por quarenta e duas pessoas, designadamente os adjuntos financeiros das respetivas U/E/O.

Tanto nos inquéritos por entrevista como por questionário, o objetivo “*é fazer a estimativa das grandezas, representatividade exata da amostra é uma condição necessária para a validade do resultado*” (Ghiglione e Matalon, 2001, p. 58). Portanto, a amostra considerada nos inquéritos constitui uma representação da população-alvo e consequentemente, os dados recolhidos são representativos da realidade em estudo.

4.3. Instrumentos

A escolha dos instrumentos aplicados nesta investigação resultou no facto de ser o investigador que deve escolher os métodos de colheita de dados mais adequados, pois de acordo com Fortin (2009, p. 240) “*cabe ao investigador determinar o tipo de instrumento de medida que melhor convém ao objetivo do estudo, às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas*”. Por outro lado, Sarmento (2013) define que os tipos de instrumentos que podem ser utilizados numa investigação, são os questionários, as entrevistas, análise documental⁸⁵ e observação⁸⁶.

Inicialmente a recolha de dados foi feita com base na análise documental, através de fontes primárias⁸⁷, como por exemplo legislação. Por sua vez foram também utilizadas fontes secundárias⁸⁸ como são o caso dos relatórios estatísticos. Por último recorreu-se a fontes bibliográficas⁸⁹ que foram obtidas em artigos de revista, livros, internet e bases de

⁸⁵ A análise documental é “*produzida pelo investigador relativamente a fontes primárias, fontes secundárias e fontes bibliográficas*” (Sarmento, 2013, p. 27).

⁸⁶ Esta pede “*aos sujeitos que digam o que fazem numa dada situação, por meio da observação ligada à entrevista, ou observam o que os sujeitos fazem por meio da observação direta*” (Fortin, 2009, p. 241).

⁸⁷ Estas “*são aquelas que surgem durante o período de investigação*” (Bell, 1997, p. 91).

⁸⁸ Estas são “*produzidas por terceiros*” (Sarmento, 2013, p. 21) e “*são interpretações dos acontecimentos (...) baseadas nas fontes primárias*” (Bell, 1997, p. 91).

⁸⁹ Estas são cruciais “*para a elaboração da tese, pois a revisão de literatura sobre o tema em estudo é baseada em vários documentos, de diversos autores*” (Sarmento, 2013, p. 20).

dados. Esta recolha de dados foi fundamental para a produção de conhecimento e serviu de base para a elaboração dos inquéritos por entrevista e questionário.

Relativamente ao objetivo, o método utilizado foi descritivo, pois o investigador escolhe “*métodos de colheita mais estruturados, tais como, o questionário, as observações e as entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas*” (Fortin, 2009, p. 240). Importa salientar que o inquérito por entrevista “*é o método único de recolha de dados, por meio do qual o investigador reúne dados, através da comunicação entre indivíduos*” (Anderson e Kanuka (2010) *apud* Sarmiento (2013, p. 30)). Sendo também um “*modo particular de comunicação verbal, que se estabelece entre o investigador e os participantes com o objetivo de colher dados relativos às questões de investigação formuladas*” (Fortin, 2009, p. 205). Em relação ao inquérito por questionário, este é “*um conjunto de perguntas (...) que são respondidas obrigatoriamente por escrito*” (Sarmiento, 2013, p. 30), sendo concebido de forma a “*colher informação factual sobre os indivíduos, os acontecimentos ou as situações conhecidas dos indivíduos*” (Fortin, 2009, p. 249). Comparando estes dois tipos de inquéritos, o inquérito por entrevista garante uma profundidade acerca do assunto, contudo o inquérito por questionário permite um maior controlo sobre os enviesamentos.

Na realização dos inquéritos por entrevista, o gravador foi um instrumento fundamental para o registo das opiniões dos inquiridos. Posteriormente, foi feita uma análise de conteúdos que Beselson (1952) e Stone (1964) *apud* Ghiglione e Matalon (2001, p. 177) definem como uma “*técnica de investigação para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação*” e “*referem-se a todos os procedimentos utilizados para especificar referentes, atitudes ou temas contidos numa mensagem ou num documento, determinado a sua frequência relativa*”.

Quanto ao inquérito por questionário, a Internet assumiu um papel fundamental na obtenção dos dados, nomeadamente com a utilização do *Google drive*. Este foi o método utilizado na obtenção das respostas dos inquiridos. Campenhoudt e Quivy (1992, p. 222) afirmam que “*as análises estatísticas dos dados impõem-se em todos os casos em que estes últimos são recolhidos por meio de um inquérito por questionário*”. Por conseguinte, através do *software* estatístico, o *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* foi feita uma análise estatística aos inquéritos por questionário. Este “*não é mais do que uma coletânea de ferramentas estatísticas, que quando bem aplicadas, permitem analisar qualquer tipo de dados*” (Pinto, 2009, p. 213).

4.4. Procedimentos

Na presente investigação foram seguidos diversos procedimentos de forma faseada e devidamente organizada. Todos os procedimentos efetuados tiveram a concordância do investigador e orientador. Para além disso é “*importante que o investigador tenha uma visão global do seu trabalho e que não preveja as modalidades de nenhuma destas etapas sem se interrogar constantemente das suas implicações posteriores*” (Campenhoudt e Quivy, 1992, p. 187).

Neste sentido, a presente investigação assentou em três grandes fases: pesquisa bibliográfica, inquéritos por questionário e entrevista. É importante referir que a revisão de literatura⁹⁰, foi elaborada com base na recolha de dados bibliográficos nas seguintes bibliotecas: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Escola Prática dos Serviços, Academia Militar, Instituto de Estudos Superiores Militares, Biblioteca Municipal de Torres Vedras e Universidade de Évora, assim como, através do Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal e *Scientific Electronic Library Online*.

Deste modo, o plano implementado traduz a passagem da fase metodológica para a empírica, ou seja, os “*métodos de colheitas de dados foram elaborados e adaptados e a amostra de sujeitos foi escolhida*” (Fortin, 2009, p. 260). De tal modo que após esta escolha, foi iniciada a elaboração dos respetivos inquéritos por entrevista e questionário.

Relativamente aos inquéritos por entrevista, estes compreenderam cinco fases: elaboração, validação do guião de entrevista pelo Capitão Hélio Fernandes, Capitão Helga Lopes e orientadora, convite aos inquiridos através de *e-mail*, realização da entrevista e recolha de dados. As entrevistas ocorreram na DFin e CID, desde 18 de março a 1 de abril de 2015 de forma presencial.

No que diz respeito aos questionários, estes também passaram por cinco fases: elaboração, validação, elaboração do formulário em *Google drive*, convite aos adjuntos financeiros por telefone e envio do formulário por *e-mail* de 19 de março até 1 de abril, e posteriormente obtenção das respostas através do *Google drive*.

Após a recolha dos dados, tanto no inquérito por entrevista como no questionário, estes foram sujeitos a uma análise de conteúdos e análise estatística, respetivamente. Só assim é que se pode responder à questão central e questões de investigação.

⁹⁰ Esta “*é um processo que consiste em fazer o inventário e o exame crítico do conjunto de publicações pertinentes sobre um domínio de investigação*” (Fortin, 2009, p. 74).

Capítulo 5

Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

5.1. Inquérito por Entrevista

As entrevistas efetuadas no presente TIA foram entrevistas estruturadas. Estas são “aquelas em que o investigador exerce o máximo controlo sobre o conteúdo, o desenrolar da entrevista, a análise e interpretação da medida” (Idem, p. 246). Neste tipo de entrevistas há uma maior fidelidade e permite uma comparação entre as respostas dos inquiridos. Essencialmente, a realização das entrevistas tiveram como principais objetivos aprofundar e compreender a temática em estudo (Sarmento, 2013, p. 31).

Através das entrevistas, os inquiridos⁹¹ responderam ao guião de entrevista⁹². Após a recolha dos dados e transcrição das respetivas entrevistas, as mesmas foram analisadas de modo a obter respostas de forma específica de cada um dos entrevistados. As questões elaboradas tiveram como finalidade responder tanto à questão central, como às questões de investigação.

5.2. Análise dos Inquéritos por Entrevista

Após a realização, transcrição e leitura das entrevistas, o próximo passo foi a análise de conteúdos na qual se identificaram as partes mais valorizadas nas respostas dadas por cada um dos entrevistados. Sendo seguida a metodologia definida por Sarmento (2013).

Na análise de conteúdos é definida uma matriz, a qual é composta por colunas com “categorias, subcategorias, unidades de registo, entrevistados⁹³, unidades de enumeração e resultados” (Idem, p. 55). Primeiramente, as categorias correspondem às perguntas. Por sua vez, a unidade de registo é a “identificação de unidades de sentido nos textos (...), unidades às quais o investigador dará um nome ou um código⁹⁴” (Fortin, 2009, p. 312). Estas são identificadas por uma cor diferente e em cada uma das entrevistas permite aferir o grau de

⁹¹ Indivíduos preponderantes para que a RSF no Exército ocorresse.

⁹² Ver Apêndice L – Guião do Inquérito por Entrevista.

⁹³ Ver Apêndice M – Caracterização dos Entrevistados.

⁹⁴ Ver Apêndice N – Codificação Numérica e Cromática das Respostas.

concordância, ou seja, é elaborada uma análise de conteúdos por questão⁹⁵. Por fim, é verificado o número de vezes que a unidade de registo se repete nas entrevistas, através das unidades de enumeração. De acordo com Sarmento (2013, p. 66), foram consideradas fiáveis as unidades de registo que evidenciem “*resultados superiores a 50 % e enfatizado os resultados maiores ou iguais a 80 %*”. Seguidamente, é apresentado a Tabela 1, correspondente à Análise quantitativa das entrevistas.

Tabela 1 – Análise quantitativa das entrevistas

Categorias	Subcategorias	Unidades de registro (UR)	Entrevistados								Unidade de enumeração (UE)	Resultados (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8		
Questão 8												
Motivos e Dificuldades da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Motivos	8.1. Base Legal	+	+	+	+	+		+		6	75
		8.2. SIG/MDN	+	+		+		+			4	50
		8.3. Aligeirar o dispositivo financeiro	+	+	+	+	+	+	+		6	75
		8.4. Otimização de recursos humanos	+		+		+	+			4	50
		8.5. Otimização de processos	+				+	+			3	37,50
		8.6. Melhor gestão dos recursos	+	+	+	+	+			+	6	75
		8.7. Informação de qualidade			+		+				2	25
	Dificuldades	8.8. Não há dificuldades	+		+						2	25
		8.9. Resistência à mudança		+		+	+	+	+	+	6	75
		8.10. As sucessivas alterações à LOE e chefias					+	+			2	25
Questão 9												
Centralização da atividade financeira	9.1. Otimização de processos		+	+	+	+		+	+		6	75
	9.2. Otimização dos recursos humanos		+	+						+	3	37,50
	9.3. Melhor gestão dos recursos		+	+	+	+				+	5	62,50
	9.4. Maior capacidade de reposta		+		+	+	+		+		5	62,50
	9.5. Centralização de competências financeiras dos CFin e U/E/O		+	+	+	+	+	+		+	7	87,50
	9.6. A eficiência do SIG/MDN			+		+					2	25

⁹⁵ Ver Apêndice O – Análise de Conteúdos por Questão.

	9.7. Maior interligação com a U/E/O		+	+	+			+		4	50
	9.8. Melhor informação		+			+		+		3	37,50
Questão 10											
A Tesouraria Única	10.1. Foi catalisadora para a RSF	+					+	+	+	4	50
	10.2. Centralização do processo de pagamentos	+	+	+	+	+	+	+	+	8	100
	10.3. Falta implementar a receita centralmente	+	+		+		+		+	5	62,50
	10.4. Imposição Legal	+	+	+		+		+		5	62,50
	10.5. Downsizing das contas do Exército		+	+	+	+	+			5	62,50
	10.6. Melhor gestão do dinheiro				+	+				2	25
	10.7. Ligação em tempo real com as entidades civis					+	+			2	25
Questão 11											
Sistema Integrado de Gestão	11.1. Eliminação da estrutura intermédia	+	+	+	+		+	+	+	7	87,50
	11.2. Informação em tempo real	+	+	+						3	37,50
	11.3. O módulo MM é preponderante	+	+		+		+			4	50
	11.4. Simplificação de processos		+	+		+	+	+	+	6	75
	11.5. Segregação processos logísticos dos financeiros		+			+				2	25
	11.6. Diminuir o número de pessoas na U/E/O					+	+		+	3	37,50
Questão 12											
As U/E/O	12.1. Redução das competências financeiras	+	+	+	+	+	+	+	+	8	100
	12.2. Realizar apenas tarefas logísticas	+	+	+	+	+	+	+	+	8	100
	12.3. Reduzir os recursos-humanos da área financeira na U/E/O	+	+	+	+	+	+	+		7	87,50
	12.4. Sargentos AdMil nas U/E/O menos complexas		+	+		+	+	+		5	62,50
	12.5. Oficiais AdMil nas U/E/O mais complexas		+	+	+	+	+	+	+	7	87,50
Questão 13											
Vantagens e Limitações	Vantagens	13.1. Capacidade de resposta	+			+		+	+	4	50
		13.2. Otimização dos recursos humanos			+		+		+	4	50
		13.3. Melhor gestão			+	+			+	4	50
		13.4. Informação em tempo real		+		+	+			3	37,50
		13.5. PC com mais qualidade	+	+		+				3	37,50
		13.6. Diminuição dos erros	+			+	+		+	4	50

		13.7. Informação financeira mais fiável		+		+	+		+		4	50
	Limitações	13.8. Quadro AdMil				+	+	+	+	+	5	62,50
		13.9. Base Legal (visualização em tempo real)	+				+				2	25
		13.10. Área Logística		+	+	+		+		+	5	62,50
Questão 14												
Considerações Finais	14.1. Informação de qualidade		+			+				+	3	37,50
	14.2. Implementação do módulo HR		+	+		+			+		4	50
	14.3.Implementação em pleno da área logística		+	+		+	+	+		+	6	75
	14.4. Implementação em pleno da receita			+	+		+	+		+	6	75
	14.5. Maior tecnicismo da área financeira				+				+		2	25
	14.6. Implementação da contabilidade analítica		+			+	+				3	37,50
	14.7. Restruturar as U/E/O		+	+	+					+	+	5

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013, p.60)

Os resultados apresentados na Tabela 1 – Análise quantitativa das entrevistas estão representados de acordo com as questões colocadas no guião do inquérito por entrevista aos inquiridos. Estes são importantes para responder à questão central e questões de investigação.

Na questão 8 “Na sua opinião, no período de implementação da Tesouraria Única (1JAN12) até à publicação da nova Lei Orgânica do Exército (29DEC14), quais os motivos que despertaram para estas mudanças? E que dificuldades surgiram para as novas mudanças na estrutura financeira do Exército?”, as UR que apresentaram os resultados mais significativos em relação aos motivos foram a 8.1. Base Legal, 8.3. Aligeirar o dispositivo legal e 8.6. Melhor gestão dos dinheiros públicos, cada um delas com 75 %. A seguir as outras UR mais relevantes foram a 8.2. SIG/MDN e 8.4. Otimização de recursos humanos com 50 % das respostas dos inquiridos. Em relação às dificuldades a UR com um resultado mais significativo foi a 8.9. Resistência à mudança com 75 %. Nesta questão os principais motivos que levaram à RSF foram a base legal, a necessidade de acabar com os CFin e garantir que os recursos fossem utilizados de forma mais eficiente. Outro elemento preponderante foi o SIG/MDN. Em termos financeiros, houve uma grande resistência à mudança para que a estrutura financeira do Exército se alterasse.

Na questão 9 **“Com a extinção dos Centros de Finanças e a centralização das suas competências na Direção de Finanças, qual é na sua opinião, o impacto da centralização da atividade financeira no Exército para a Direção de Finanças?”**, é importante enfatizar o resultado da UR 9.5. Centralização das competências financeiras dos CFin e U/E/O que apresentou 87,50 %. Posteriormente a UR 9.1. Otimização de processos representa 75 % da opinião dos inquiridos. De seguida as UR com resultados mais significativos foram a 9.3. Melhor gestão dos recursos e 9.4. Maior capacidade de resposta, com 62,50 % respetivamente. Por último a UR 9.5. Maior interligação com a U/E/O, com cerca de 50 %. Estes foram os aspetos mais significativos face à centralização da atividade na DFin. Em relação a esta questão, um dos aspetos mais preponderante foi a centralização de competências na DFin com a extinção dos CFin e esvaziamento de competências das U/E/O. Isto permitiu uma melhor gestão dos recursos, otimização de processos e ligação entre a U/E/O e a DFin.

Na questão 10 **“A publicação do Decreto-Lei n.º 29-A/2011, de 1 de março, obrigou o Exército a criar condições para a plena adesão ao Regime de Administração Financeira do Estado até 31DEC11. Neste sentido, qual foi o impacto da Tesouraria Única na Reorganização do Sistema Financeiro?”**, a UR que apresentou total concordância dos inquiridos foi a UR 10.2. Centralização do processo de pagamentos, com 100 %. De seguida as UR mais significativas foram a 10.3. Falta implementar a receita centralmente, 10.4. Imposição Legal e 10.5. Downsizing das contas do Exército com 62,50 %. Por fim a UR 10.1. Foi catalisador para RSF com cerca de 50 %. Em relação a esta questão, estes foram as UR mais preponderantes com a implementação da TU. A implementação da TU veio reduzir o número de contas das U/E/O, havendo apenas uma única conta na DFin. Também implicou na centralização do processo de pagamentos mas para garantir a plena adesão ao RTE falta implementar na sua plenitude a receita. A TU foi o momento catalisador para espoletar para a RSF no Exército.

Na questão 11 **“A implementação do SIG/MDN e o aparecimento de novos módulos foram responsáveis pela necessidade de reestruturar a estrutura financeiro no Exército. Deste modo, qual foi o impacto do SIG/MDN para as alterações na estrutura financeira?”**, a resposta mais significativa e preponderante é a UR 11.1. Eliminação da estrutura intermédia com cerca de 87,50 %. Posteriormente a UR 11.4 Simplificação de processos com 75 % e por último a UR 11.3. O módulo MM é preponderante representa 50 % das respostas dos inquiridos. A implementação de um ERP faz com que o nível intermédio seja o primeiro a desaparecer, sendo desnecessário haver um elemento entre as U/E/O e a

DFin. Assim o desaparecimento dos CFin vem garantir a simplificação de processos. Sendo o módulo MM um módulo bastante importante.

No que diz respeito à questão 12 “**A centralização de competências na Direção de Finanças, a implementação da Tesouraria Única e o SIG/MDN vêm reestruturar a estrutura financeira do Exército. Desta forma, qual é o impacto da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército nas U/E/O?**”, as UR mais representativas são a 12.1. *Redução das competências financeiras* e 12.2. *Realizar apenas tarefas logísticas*. Cada uma delas com 100 %. Ambas apresentam uma total concordância entre os entrevistados. Com 87,50 %, as UR que apresentaram esta percentagem foram a 12.3. *Reduzir os recursos humanos nas U/E/O* e 12.5. *Oficiais AdMil nas U/E/O mais complexas*. Por último, 62,50 % inquiridos responderam a UR 12.4 *Sargentos AdMil nas U/E/O menos complexas*. Ao nível das U/E/O, a RSF no Exército implicou na redução de competências em termos financeiros das U/E/O e recursos humanos. Num futuro próximo a maioria das U/E/O passarão a desempenhar apenas tarefas logísticas. Um aspeto relevante é que nas U/E/O mais complexas, o responsável poderá vir a ser um oficial AdMil enquanto nas U/E/O menos complexas só será necessário eventualmente um sargento AdMil.

No que diz respeito à questão 13 “**Qual é a sua opinião relativamente às vantagens e limitações da Reorganização do Sistema Financeiro?**”, as vantagens que advém desta reorganização correspondem às seguintes UR 13.1. *Capacidade de resposta*, 13.2. *Otimização dos recursos humanos*, 13.3. *Melhor gestão*, 13.6. *Diminuição dos erros* e 13.7. *Informação financeira mais fiável* com 50 % de respostas dos inquiridos. Em relação às limitações temos duas. Ambas as UR, a 13.8. *Quadro AdMil* e 13.10. *Área Logística* têm uma 72,50 % das respostas dos inquiridos. A RSF permitiu um aumento da capacidade de resposta, otimização dos recursos humanos, uma melhor gestão, informação mais fiável e diminuição dos erros na PC. Relativamente às limitações desta reorganização, temos dois grandes pontos: a área logística e o quadro AdMil.

Por último temos a questão 14 “**Considera que há aspetos da estrutura financeira do Exército que deverão ser revistos ou alterados por forma a garantir uma gestão mais eficiente dos recursos financeiros?**”, as UR mais significativas são 14.3. *Implementação em pleno da área logística* e 14.4. *Implementação em pleno da receita*, com 75 %. De seguida a UR mais relevante é a 14.7. *Reestruturar as U/E/O* com 62,50 %. Por fim, a última mais relevante é a 14.2. *Implementação do módulo Human Resources (HR)* com 50 % da resposta dos inquiridos. Após a RSF no Exército, as grandes oportunidades

que decorrem da RSF são a implementação em pleno da área logística, da receita, do módulo HR e a reestruturação das U/E/O.

5.3. Inquérito por Questionário

No presente TIA foram realizados inquéritos por questionário aos adjuntos financeiros. Para tal, o contributo dos adjuntos financeiros teve como finalidade avaliar o impacto das mudanças que ocorreram no sistema financeiro no desempenho das suas funções. Este inquérito por questionário permitirá confirmar ou infirmar uma das questões de investigação.

Os inquéritos por questionário⁹⁶ estão estruturados em dois grupos, em que o primeiro grupo aborda o perfil sociológico, habilitações e conhecimento militar dos atuais adjuntos financeiros e o segundo grupo corresponde às questões colocadas.

Relativamente à forma das questões, estas caracterizam-se por ser fechadas, sendo apresentadas aos inquiridos mediante uma “*lista pré-estabelecida de respostas variáveis*” (Ghiglione e Matalon (2001, p. 115). Dentro destas existem três categorias de questões fechadas: resposta única, múltipla e com escala. Por forma, a ter uma gradação das respostas dos inquiridos, optámos pela utilização das questões com escala, pois permitem “*medir a intensidade da resposta*” (Sarmiento, 2013, p. 109). Assim a escala adotada foi a escala de *Likert*. Ela é uma escala de concordância, ímpar e com sete níveis: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo muito; 3 – discordo; 4 – não discordo nem concordo; 5 – concordo; 6 – concordo muito e 7 – concordo totalmente.

Por fim para analisar a fiabilidade dos inquéritos por questionário é preciso ter em conta o valor do *Alpha Cronbach*. Esta “*é a técnica mais correntemente utilizada para estimar a consistência interna de um instrumento de medida quando existem várias escolhas para o estabelecimento dos scores, como na escala de Likert*” (Fortin, 2009, p. 227). A sua escala varia entre 0 e 1. Segundo Nunnally *apud* Garcia-Marques e Maroco (2006, p. 73) um inquérito por questionário é fiável “*quando o α é pelo menos 0,70*”.

⁹⁶ Ver Apêndice X – Guião do Inquérito por Questionário.

5.4. Análise dos Inquéritos por Questionário

Os inquéritos por questionário foram enviados para os cinquenta e quatro adjuntos financeiros de todas as U/E/O do Exército com SecLog constituída. A taxa de obtenção de respostas foi de 78 %, uma vez que obtivemos quarenta e duas respostas. Os inquéritos por questionário foram enviados por *e-mail* e os dados obtidos foram analisados com o auxílio do SPSS.

O *Alpha de Cronbach* obtido nos inquéritos por questionário foi de 0,792⁹⁷, sendo calculado através do programa SPSS. Para além deste, no inquérito por questionário foi calculado para cada uma das questões: a sua média, desvio-padrão, moda, mínimo e máximo. A média consiste na “soma dos valores correspondentes a todas as observações dividida pelo número total de observações que constituem os dados em causa” (Pinto, 2009, p. 32). No que diz respeito ao desvio-padrão, este é “uma medida de dispersão e o seu valor reflete a variabilidade das observações em relação à média” (Barros, Lunet e Severo, 2006, p. 55). Por fim, a moda “corresponde ao resultado que mais vezes se repete” (Pinto, 2009, p. 39).

5.4.1. Caracterização dos Inquiridos

Neste subcapítulo são apresentadas informações que têm como finalidade caracterizar os adjuntos financeiros das U/E/O com SecLog constituída. Para tal, foram elaboradas figuras, designadamente, as Figuras 2 a 8.

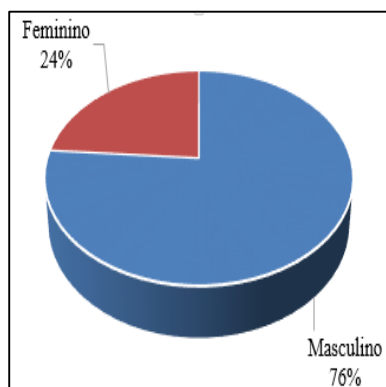


Figura 2 – Género
Fonte: SPSS

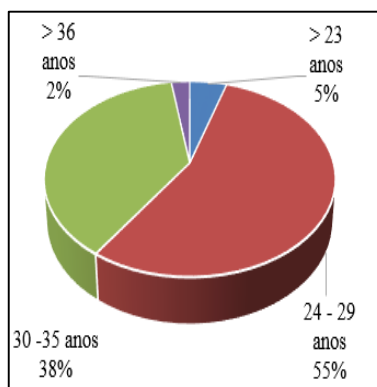


Figura 3 – Faixa Etária
Fonte: SPSS

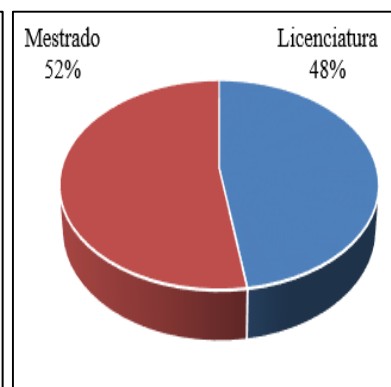


Figura 4 – Habilitações Literárias
Fonte: SPSS

⁹⁷ Ver Apêndice Y – *Alpha de Cronbach*.

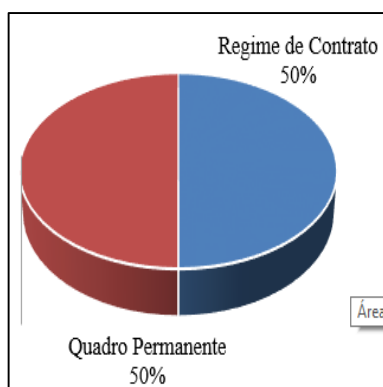


Figura 5 – Regime de Prestação de Serviços
Fonte: SPSS

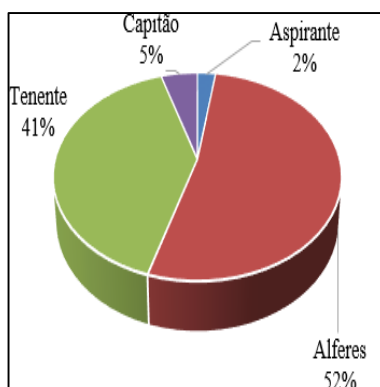


Figura 6 – Posto
Fonte: SPSS

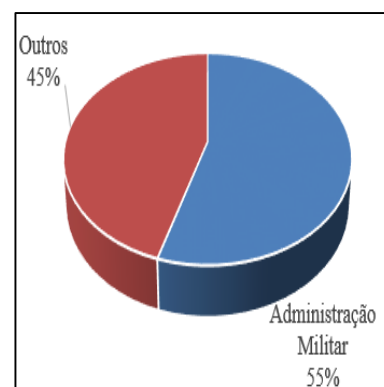


Figura 7 – Arma/Serviços
Fonte: SPSS

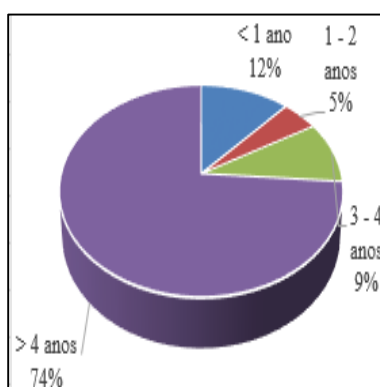


Figura 8 – Tempo de Permanência na Função
Fonte: SPSS

Com base nas Figuras 2 a 8, verificamos que dos quarenta dois adjuntos financeiros inquiridos, 76 % são masculinos e os restantes 24 % são femininos. Relativamente à faixa etária, 55 % dos inquiridos têm entre 25 e 29 anos, 38 % tem uma idade compreendida entre 30 e 35 anos, 5 % têm menos de 23 anos e 2 % têm mais de 36 anos. No que diz respeito às habilitações literárias, 52 % têm o grau de mestre e 48 % são licenciados. Outra informação pertinente na área financeira é que dos adjuntos financeiros das U/E/O que responderam ao inquérito por questionário metade são oficiais do Quadro Permanente e os restantes são oficiais contratados.

Em relação ao posto, 52 % dos adjuntos financeiros são Alferes, 41 % são Tenentes, 5 % são Capitães e 2 % são Aspirantes. Na sua maioria quem desempenha este tipo de funções são oficiais subalternos, ou seja, oficiais em início de carreira. Por fim, um aspeto

relevante no inquérito por questionário é que 55% dos oficiais que desempenham a função na área financeira são de AdMil e os restantes são oficiais do Quadro Permanente de outras armas ou serviços e oficiais contratados. A área financeira é uma área muito técnica, o que implica o domínio do conhecimento de diversas áreas para os quais os mesmos não são dotados de conhecimentos técnicos para desempenhar tal função.

Em jeito de conclusão, 74 % dos inquiridos que responderam ao inquérito por questionário permanecem na sua atual função há mais de quatro anos. Em contrapartida, 12 % desempenha as funções à menos de um ano, 9 % desempenham entre três e quatro anos e 5 % está como adjunto financeiro na U/E/O entre um e dois anos. Daqui conclui-se que a grande maioria dos adjuntos financeiros já detêm alguma experiência na área financeira ao nível das U/E/O.

5.4.2. Análise de Resultados

Após a caracterização dos inquiridos, o passo seguinte foi efetuar uma análise dos resultados obtidos no inquérito por questionário enviado a cada um dos adjuntos financeiros. O inquérito por questionário elaborado aos adjuntos financeiros é composto por trinta e uma questões. Estas questões estão enquadradas no grupo II do inquérito por questionário. Neste grupo, as questões foram divididas em três blocos: Bloco I – Impacto da plena adesão ao Regime de Administração Financeira do Estado, Bloco II – Impacto da centralização de competências na DFin e Bloco III – Impacto do SIG/MDN. Desta forma, o objetivo é identificar os impactos nas funções desempenhadas pelos adjuntos financeiros com as mudanças que ocorreram no sistema financeiro.

Numa primeira fase iremos analisar a média, desvio-padrão, moda, mínimo e máximo do primeiro bloco de perguntas, desde a questão 8 à 17. Neste sentido foi elaborada a Tabela 2 – Dados das questões do Bloco I e respetivas figuras⁹⁸ correspondentes à análise das questões do respetivo bloco de perguntas.

⁹⁸ Ver Apêndice Z – Resposta às questões do Bloco I.

Tabela 2 – Dados das questões do Bloco I

Bloco I – Impacto da plena adesão ao Regime de Administração Financeira do Estado					
Questão	Média	Desvio-Padrão	Moda	Mínimo	Máximo
8	5,38	1,125	6	3	7
9	5,40	1,345	6	3	7
10	4,86	1,775	6	1	7
11	5,88	1,273	7	2	7
12	4,50	2,121	6	1	7
13	4,76	2,010	7	1	7
14	4,26	1,795	5	1	7
15	4,95	1,577	5	1	7
16	5,31	1,352	5	2	7
17	5,17	1,342	6	2	7

Fonte: SPSS

Tendo em conta a Tabela 2 – Dados das questões do Bloco I e o Apêndice Z, irá se proceder à análise de cada uma das questões que corresponde ao Bloco I.

Relativamente à **questão 8**, a média das respostas dos inquiridos é de 5,38 e o desvio-padrão tem um valor de 1,125. Nesta questão, 75,9 % dos adjuntos financeiros concordam que a implementação da TU facilita a gestão mais eficiente dos recursos financeiros na sua U/E/O. Por último 16,9 % afirmam que nem concordam nem discordam e só 7,2 % discordam.

No que diz respeito à **questão 9**, esta apresenta uma média de 5,40 e o desvio-padrão é de 1,345. Por conseguinte, os inquiridos afirmam que a TU facilita o desempenho das suas funções. Para tal, 71,4 % dos adjuntos financeiros concordam com o referido anteriormente, 16,7 % não concordam nem discordam e apenas 11,9 % discordam.

Em relação à **questão 10**, a resposta dos inquiridos apresenta um valor médio de 4,86 e tem um desvio-padrão de 1,775. Assim é fácil constatar que há uma grande dispersão dos resultados nesta questão. Neste sentido 59,6% dos adjuntos financeiros concordam que a TU facilitou a gestão do seu orçamento e que os processos tornaram-se mais rápidos. Por fim, 23,8 % dos inquiridos não concordam nem discordam e 16,6 % não concordam.

No que concerne à **questão 11**, esta é uma das questões com média mais alta. Ela tem uma média de 5,88 e o seu desvio-padrão é de 1,273. Na resposta a esta questão, 88,1 % concordam que a TU garante um melhor controlo do dinheiro pela DFin. Desta questão, concluímos que o esvaziamento de competências financeiras das U/E/O permite uma melhor gestão dos recursos financeiros afetos ao Exército.

Analisando a **questão 12**, esta apresenta um desvio-padrão de 2,121 e uma média de 4,50. Com base no valor que o desvio-padrão apresenta, este é um valor bastante elevado. Deste modo, há uma dispersão muito grande dos resultados. De acordo com a opinião dos adjuntos financeiros, 57,1 % concordam, 7,2 % não discordam nem concordam e 35,7 % não concordam que a TU implicou num *downsizing* do número de contas bancárias das U/E/O.

A **questão 13** apresenta uma média de 4,76 e um desvio-padrão de 2,010. Este é um valor elevado. Consequentemente há uma dispersão elevada nos resultados obtidos nesta questão. A maioria dos inquiridos, cerca de 61,9 %, afirmam que a TU implicou numa diminuição do volume de transações. Esta situação decorre da centralização dos pagamentos e de um futuro próximo das receitas na DFin. Cada vez mais, as U/E/O estão a ser esvaziadas de competências financeiras.

Os resultados obtidos na **questão 14** demonstram que 52,4 % dos inquiridos concordam que as alterações à estrutura financeira do Exército permitem a implementação da contabilidade analítica no Exército. Contudo, 30,9 % dos adjuntos financeiros não concordam que RSF garanta no curto prazo o surgimento da mesma e 16,7 % não concordam nem discordam se permite ou não. Em relação à média, esta questão tem um valor de 4,26 e tem um desvio-padrão de 1,795. Este é um valor elevado, o que demonstra que há uma grande dispersão nos resultados alcançados.

Na **questão 15**, a média é de 4,95 e o desvio-padrão é igual a 1,577. De acordo com 64,2 % dos adjuntos financeiros, estes afirmam que a implementação da contabilidade analítica permite fazer um melhor PA face às necessidades das U/E/O. Seguidamente 16,7 % dos inquiridos não concordam nem discordam e 19 % não concordam que a adesão à TU permita que tal aconteça.

No que respeita à **questão 16**, o seu valor médio é 5,31 e o desvio-padrão é 1,352. É de notar que não há uma grande dispersão dos resultados apresentados pois o desvio-padrão apresenta um valor baixo. Nesta questão, 76,1 % dos inquiridos referem que a introdução da contabilidade analítica é uma grande oportunidade para os adjuntos financeiros conseguirem fazer uma melhor gestão dos recursos financeiros disponibilizados. Assim como, também

permite ter uma noção dos custos associados às necessidades e proveitos que a U/E/O consegue reter.

Para finalizar a análise de perguntas ao Bloco I, falta apenas a analisar a **questão 17**. Neste sentido, 71,5 % dos inquiridos admitem que o surgimento da contabilidade analítica garante que a utilização dos recursos que são atribuídos será feita da forma mais eficiente possível. Apenas 2,3 % afirmam que a adesão à TU não permitirá seguir o caminho neste sentido. Esta questão apresenta uma média de 5,17 e um desvio-padrão de 1,342. O que demonstra que não há uma grande dispersão dos resultados.

Por conseguinte foi elaborado a Tabela 3 – Dados das questões do Bloco II e respetivas figuras⁹⁹ que correspondem à análise das do respetivo bloco de questões.

Tabela 3 – Dados das questões do Bloco II

Bloco II – Impacto da centralização de competências na DFin					
Questão	Média	Desvio-Padrão	Moda	Mínimo	Máximo
18	4,74	1,781	6	1	7
19	4,57	1,532	5	1	7
20	5,40	1,563	6	1	7
21	4,95	1,168	4	3	7
22	4,52	1,756	5	1	7
23	3,57	1,769	3	1	7
24	4,24	1,679	5	1	7
25	5,45	1,596	7	2	7
26	4,45	1,941	5	1	7
27	4,62	1,637	4	1	7
28	4,48	1,728	5	1	7

Fonte: SPSS

De acordo com a Tabela 3 – Dados das questões do Bloco II e o Apêndice AA, irá se proceder à análise de cada uma das questões que corresponde ao Bloco II.

⁹⁹ Ver Apêndice AA – Resposta às questões do Bloco II.

Relativamente à **questão 18**, esta tem uma média de 4,74 e um desvio-padrão de 1,781. Como é possível constatar há uma grande dispersão dos resultados em virtude do elevado valor do desvio-padrão. Nesta questão 64,2 % afirmam que a centralização da atividade financeira na DFin vem a facilitar gestão nas U/E/O, ou seja, há um maior controlo do orçamento do Exército. Dos quarenta dois inquiridos, 14,4 % não concordam e 11,9 %, não concordam nem discordam.

No que concerne à **questão 19**, 64,3 % dos adjuntos financeiros concordam que a centralização da atividade financeira na DFin diminui as suas responsabilidades nas U/E/O. Só 26,2 % é que afirmam que não concordam que diminui e os restantes 9,5 % não concordam nem discordam. Com o esvaziamento de competências financeiras das U/E/O para a DFin, os adjuntos financeiros vêm diminuir as suas responsabilidades em termos financeiros na U/E/O, nomeadamente ao nível dos pagamentos. Esta questão apresenta um desvio-padrão de 1,532 e uma média de 4,57.

No que diz respeito à **questão 20**, o seu valor médio é de 5,40 e o desvio-padrão apresenta um valor de 1,563. Nesta questão, 78,6 % dos inquiridos afirmam que a extinção dos CFin simplificou a ligação entre a U/E/O e a DFin. Deste modo, quando as U/E/O precisam de resolver algum problema com a DFin, já não há o nível intermédio. Os processos e a resolução de problemas fluem mais rapidamente.

Em relação à **questão 21**, 52,4 % dos inquiridos afirmam que é necessário alterar o RARMF em virtude da centralização de competências na DFin, 42,8 % responderam que não concordam nem discordam e apenas 4,8 % não concordam. Esta questão apresenta uma média de 4,95 e um desvio-padrão de 1,168.

Analisando a **questão 22**, a média desta questão é 4,52 e o desvio-padrão é igual a 1,756. Um aspeto a reter é que há uma grande dispersão dos resultados devido ao valor do desvio-padrão. A maioria dos adjuntos financeiros, 57,2 %, concordam que com a centralização da atividade financeira na DFin o volume da atividade financeira nas U/E/O diminuiu substancialmente. Dos quarenta e dois inquiridos, apenas 26,1 % não concordam e 16,7 % não concordam nem discordam.

No que respeita à **questão 23**, 61,9 % dos adjuntos financeiros discordam que todas as U/E/O devem ter uma SSF, 28,6 % concordam que todas as U/E/O devem ter e 9,5 % não concordam nem discordam. Hoje em dia, com a centralização da atividade financeira não faz sentido todas as U/E/O terem uma SSF devido às reduzidas responsabilidades que têm em termos financeiro. A média desta resposta é de 3,57 e o seu desvio-padrão é 1,769, ou seja, há uma grande dispersão dos valores obtidos.

Na **questão 24**, a média é 4,24 e o valor do desvio-padrão é igual a 1,679. Este valor demonstra que uma elevada variação nos resultados. No total dos inquiridos, 57,1 % concordam que o critério de diferenciação das SecLog com SSF será através do seu volume de transações, 35,8 % discordam e 7,1 % não concordam nem discordam.

Os resultados obtidos na **questão 25** demonstram que 76,3 % dos inquiridos concordam que a atual estrutura das SSF nas U/E/O não fazem sentido, 16,6 % discordam e 7,1 % não são a favor de uma coisa nem outra. Com base nesta questão, concluímos que com a centralização da atividade financeira, o papel do adjunto financeiro e do tesoureiro na maioria das U/E/O cada vez faz menos sentido. No futuro as U/E/O vão passar a desempenhar tarefas meramente logísticas. O valor da média desta resposta é de 5,45 e o desvio-padrão é de 1,596.

A **questão 26** tem uma média de 4,45 e apresenta um desvio-padrão de 1,941. Através deste valor conclui-se que há uma elevada dispersão do valor dos resultados. Com base no inquérito por questionário, 59,6 % dos inquiridos concordam que não é necessário haver adjunto financeiro nas U/E/O, 28,6 % discordam e 11,9 % não concordam nem discordam. É importante realçar que apesar de o papel do adjunto financeiro ser dispensável, o oficial AdMil deve-se manter em algumas U/E/O, principalmente nas U/E/O mais complexas. Cada vez mais é importante ter conhecimentos em áreas como, a contratação pública e fiscalidade. Estas são áreas muito técnicas que devem ser desempenhadas por pessoas tecnicamente capazes, como são os oficiais AdMil.

Na **questão 27** do inquérito por questionário, 52,4 % dos inquiridos afirmam que é benéfica a desagregação do fluxo financeiro do logístico, 23,8 % discordam e 23,8 % não concordam nem discordam. Com a centralização de competências financeiras na DFin, o futuro é as U/E/O apenas serem unicamente entidades meramente requisitantes e todo o processo financeiro fica centralizado na DFin. Esta questão tem uma média de 4,62 e o desvio-padrão é 1,637, ou seja, há uma grande dispersão dos resultados.

Para concluir, a análise as questões do Bloco II, apenas falta comentar a **questão 28**. O valor médio desta questão é 4,48 e tem um desvio-padrão de 1,728. Assim, é fácil constatar que existe uma elevada dispersão dos resultados. Dos quarenta e dois entrevistados, 59,5 % concordam que a desagregação do fluxo financeiro do logístico diminui o volume financeiro nas U/E/O, 28,5 % não concorda e 11,9 % não concordam nem discordam.

Por último, para finalizar a análise dos inquéritos por questionário foi elaborado a Tabela 3 – Dados das questões do Bloco III e respectivas figuras¹⁰⁰ que correspondem à análise do respetivo bloco de questões. Este bloco de perguntas é referente ao impacto do SIG/MDN na RSF no Exército.

Tabela 4 – Dados das questões do Bloco III

Bloco III – Impacto do SIG/MDN					
Questão	Média	Desvio-Padrão	Moda	Mínimo	Máximo
29	5,67	1,557	7	2	7
30	5,81	1,215	7	3	7
31	4,62	1,592	5	1	7
32	4,74	1,822	6	1	7
33	4,38	1,577	5	1	7
34	5	1,577	6	1	7
35	4,64	1,679	5	1	7
36	4,93	1,552	5	1	7
37	4,90	1,478	5	2	7
38	5,57	1,233	6	2	7

Fonte: SPSS

Atendendo à Tabela 4 – Dados das questões do Bloco III e ao Apêndice BB, iremos proceder de seguida à análise de cada uma das questões que corresponde ao Bloco III do grupo dois do inquérito por questionário.

Relativamente à **questão 29**, 76,2 % dos inquiridos concordam que o SIG/MDN permite uma melhor gestão dos recursos financeiros afetos à sua U/E/O, 14,3 % nem concordam nem discordam e 9,5 % não concordam. Através do SIG/MDN, cada adjunto financeiro consegue saber quanto tem em orçamento para gastar em cada uma das rubricas. Assim como, permite um maior controlo do orçamento. A média desta questão é de 5,67 e apresenta um desvio-padrão de 1,557.

No que concerne à **questão 30**, o valor médio da questão é de 5,81 e o seu desvio-padrão é baixo, o que significa que não há uma grande dispersão dos valores. Segundo 78,6

¹⁰⁰ Ver Apêndice BB – Resposta às questões do Bloco III.

% dos adjuntos financeiros concordam que a introdução de novos módulos no SIG/MDN é benéfica para o desempenho das suas funções, 19 % não concordam nem discordam e 2,4 % não concordam. Os módulos introduzidos recentemente, como o SD e MM, permitem uma melhor gestão de materiais e centralização da receita no Exército. Contudo, a receita só se encontra implementada em algumas U/E/O, nomeadamente em U/E/O como os Estabelecimentos Militares de Ensino e Instituto Geográfico do Exército.

No que diz respeito à **questão 31**, 64,2 % dos inquiridos concordam que implementação de novos módulos vem reduzir a necessidade de ter adjuntos financeiros em algumas U/E/O. Dos quarenta e dois adjuntos, 14,3 % não concordam nem discordam e 21,4 % discordam. Apesar de não haver a necessidade de ter um adjunto financeiro em cada U/E/O, o SIG/MDN é uma ferramenta pouco amigável. Para tal, é preciso ter um militar AdMil nas U/E/O. O valor da média é igual a 4,62 e o desvio-padrão é de 1,592.

Em relação à **questão 32**, a média apresenta um valor de 4,74 e o desvio-padrão é de 1,822. Esta questão apresenta uma grande dispersão de valores em virtude do valor do desvio-padrão. A maioria dos adjuntos financeiros, cerca de 66,6 %, concordam que a implementação da componente “Compras Locais” do módulo MM otimiza o processo aquisitivo nas U/E/O, 23,8 % discordam e 9,5 % não concordam nem discordam.

Analisando a **questão 33**, dos quarenta e dois inquiridos, 52,4 % concordam que a implementação da componente “Compras Locais” do módulo MM nas U/E/O permite a desmaterialização do processo de despesa, enquanto 26,2 % não concordam e 21,4 % não concordam nem discordam. A média desta questão é 4,38 e o desvio-padrão é igual a 1,577.

A **questão 34** apresenta uma média de 5 e um desvio-padrão de 1,577. A grande maioria dos adjuntos financeiros, 64,2 % concordam que é benéfica a implementação do módulo SD nas U/E/O para a centralização da receita na DFin, 21,4 % não concordam nem discordam e 14,3 % não concordam. É extremamente importante a implementação em pleno deste módulo em todas as U/E/O, por forma a centralizar a receita do Exército na DFin. A sua implementação garante que não haja ao máximo desvios de dinheiro.

Na **questão 35**, cerca de 59,5 % dos inquiridos concordam que a implementação do módulo SD nas U/E/O permite um maior controlo da receita arrecadada, 21,4 % não concordam e 19,1 % não concordam nem discordam. O valor da média é de 4,64 e esta questão apresenta um desvio-padrão de 1,679. A implementação do módulo SD é um dos grandes passos para o cumprimento da plena adesão ao RTE.

No que respeita à **questão 36**, a média é igual a 4,93 e o desvio-padrão tem um valor de 1,552. Dos quarenta e dois adjuntos financeiros, cerca de 69,1 % concordam que a

introdução da plataforma SIGNet nas U/E/O otimiza o processo da despesa, 21,4 % não concordam e 9,5 % nem concordam nem discordam. O surgimento do SIGNet na sua plenitude vem desburocratizar e promover a celeridade de processos na despesa.

Os resultados obtidos na **questão 37**, demonstra que 59,5 % dos inquiridos consideram essencial a integração do módulo MM com a plataforma SIGNet para a satisfação das necessidades de forma eficiente das U/E/O. O SIGNet é uma mais-valia. Dos inquiridos 21,4 % não concordam nem discordam e 4,8 % não concordam. O valor da média desta questão é 4,90 e o valor do desvio-padrão é de 1,478.

Por último, relativamente à **questão 38**, a média apresenta um valor de 5,57 e um desvio-padrão de 1,233. De acordo com 83,3 % dos adjuntos financeiros, o SIG/MDN é uma ferramenta bastante útil e essencial. Este face às alterações que a estrutura financeira tem sofrido, a plataforma informática em questão garante uma imagem verdadeira e apropriada da informação financeira. Ele foi responsável pela extinção dos CFin e de uma maior interligação entre a DFin e as U/E/O.

5.5. Análise SWOT

A matriz *Strengths Weaknesses Opportunities and Threats* (SWOT) é composta por “*quatro células, a qual sugere a escolha óbvia das estratégias que conduzam à maximização das oportunidades do ambiente e construídas sobre os pontos forte da empresa e a minimização das ameaças bem como a redução dos efeitos dos pontos fracos da empresa*” (Teixeira, 2011, p. 52).

Desta feita foi elaborada uma Análise SWOT¹⁰¹ com o intuito de fazer uma “*análise externa e interna para detetar respetivamente as oportunidades e as ameaças (no exterior) e os pontos fortes e pontos fracos (no interior)*” (Idem, p. 52).

¹⁰¹ Ver Apêndice CC – Análise SWOT.

Capítulo 6

Conclusões e Recomendações

6.1. Introdução

No presente capítulo, Conclusões e Recomendações, irão ser verificadas as hipóteses, resposta às questões de investigação e também à questão central. Assim como, serão enunciadas as limitações que decorreram ao longo da investigação. Por conseguinte, irão ser propostos desafios para as futuras investigações que decorreram do presente TIA.

6.2. Verificação das Hipóteses

Neste subcapítulo serão confirmadas ou infirmadas as hipóteses de investigação apresentadas no capítulo 1 do TIA.

Relativamente à H.I. 1, **“A Reorganização do Sistema Financeiro permite a apresentação de forma fiável da posição financeira do Exército”**. Esta hipótese é confirmada parcialmente através da questão 13 do inquérito por entrevista efetuado aos inquiridos. Com a realização dos inquéritos por entrevista, principalmente através da questão 13, é possível constatar que para além da vantagem referida anteriormente, existem outras vantagens da RSF no Exército que são o aumento da capacidade de resposta e otimização dos recursos humanos na área financeira. Para além disso, permitiu uma gestão mais eficiente dos recursos, informação em tempo real e diminuição do número de erros.

No que diz respeito à H.I. 2, **“A Reorganização do Sistema Financeiro diminui a necessidade de oficiais Administração Militar na estrutura financeira do Exército”** é confirmada parcialmente. Com base na questão 13 do inquérito por questionário é permitido afirmar que uma das limitações está relacionada com o quadro AdMil. A acrescentar a esta limitação acresce o facto da área logística não ter acompanhado o desenvolvimento da área financeira.

No que concerne à H.I. 3, **“As vicissitudes da Reorganização do Sistema Financeiro são o atraso na implementação da área logística no Sistema Integrado de Gestão e a rotatividade de oficiais Administração Militar nas funções que ocupam”**,

esta resposta é infirmada. De acordo com a questão 8 do inquérito por entrevista a principal dificuldade para as alterações que ocorreram na estrutura financeira do Exército deve-se unicamente e exclusivamente à resistência à mudança.

No que respeita à H.I. 4, **“A Reorganização do Sistema Financeiro no Exército irá permitir a adesão em pleno à área logística”**. Podemos concluir que esta é confirmada parcialmente, de acordo com a questão 14 do inquérito por entrevista. Desta hipótese, outros aspetos que no curto prazo podem ser alterados após a RSF são a implementação do módulo HR e da receita na sua plenitude. Assim como é extremamente importante reestruturar as SSF das U/E/O.

Em relação à H.I. 5, **“A Reorganização do Sistema Financeiro estabelece a centralização dos assuntos financeiros e necessidade de recursos humanos afetos à área financeira”**, esta foi confirmada parcialmente através da questão 9 do inquérito por entrevista e questão 11, 19, 22, 23 e 26 do inquérito por questionário. Para além da RSF no Exército estabelecer a centralização de competências das U/E/O e dos CFin na DFin, garante a otimização de processos e maior capacidade de resposta, melhor gestão dos recursos financeiros, tal como, uma maior interligação entre a DFin e as U/E/O.

Por fim a H.I. 6 **“A Reorganização do Sistema Financeiro vem limitar as responsabilidades do adjunto financeiro e a necessidade de existência de Subsecções Financeiras”**, foi parcialmente confirmada através da questão 19, 23 e 26 do inquérito por questionário. Para complementar esta hipótese é importante analisar a questão 12, 18, 20, 22, 24, 25 e 31 do inquérito por questionário, assim como, é essencial ver a questão 12 do inquérito por entrevista. Deste modo podemos constatar que a RSF no Exército vem esvaziar as U/E/O de competências financeiras, e consequentemente à redução do número de recursos-humanos e financeiros afetos à área financeira, sendo dispensável na sua maioria o papel dos tesoureiros e dos adjuntos financeiros em grande parte das U/E/O. Contudo, nas U/E/O mais complexas é extremamente importante manter o oficial AdMil e nas menos complexas é apenas necessário a presença de sargentos AdMil. Num futuro próximo, as U/E/O vão passar a ser meras entidades que apenas realizam tarefas logísticas. Com base nas questões referidas no inquérito por questionário, houve também uma diminuição das contas bancárias, facilita a gestão do adjunto financeiro, simplificou processos. Outra das situações é a redução do volume de transações, sendo este o critério para repensar a mudança de estrutura das SSF. Tal como, o SIG/MDN vem dispensar a existência de um adjunto financeiro em cada U/E/O.

6.3. Resposta às Questões de Investigação

No que diz respeito à Q.I. 1, **“Quais são as vantagens da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército?”**, é importante referir que as grandes mudanças na estrutura financeira do Exército aconteceram com a implementação da TU, em 1 de janeiro de 2012, pois este foi o momento que espoletou para as grandes mudanças na estrutura financeira do Exército. Essencialmente, a RSF permitiu aumentar a capacidade em termos financeiros com a centralização de competências na DFin. A par da centralização ocorreu uma otimização dos recursos, nomeadamente com a extinção dos CFin. Esta situação permitiu a concentração de meios de AdMil na DFin. Outro dos grandes benefícios são uma melhor gestão dos recursos financeiros, diminuição dos erros a transmitir às entidades externas e uma informação financeira mais credível do Exército.

Segundamente, a Q.I. 2, **“Quais são as limitações da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército?”**, podemos dizer que são a área logística no Exército e o quadro de AdMil. A área logística é fundamental que seja implementada na íntegra. O facto de o Exército operar com diferentes *softwares* faz com que a sua PC não seja fiável, nomeadamente na conta 3 – Existências e 4 – Imobilizado. Os dados em SIG/MDN não correspondem à realidade. Abordando agora o aspeto do quadro AdMil, a RSF veio limitar o número de quadros em termos da área financeira. Com a implementação em pleno do SIG/MDN, centralização de assuntos financeiros na DFin e com a necessidade de cada vez menos ter um militar AdMil em cada U/E/O, faz com que as vagas para a AdMil sejam menores.

Analisando a Q.I. 3, **“Quais são as vicissitudes da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército?”**, a grande dificuldade para que a RSF ocorresse foi a resistência à mudança. É difícil mudar a mentalidade numa instituição como a do Exército. As mudanças ocorridas têm sido feitas de forma muito gradual. Um dos exemplos é a plena adesão ao Regime de Administração Financeira do Estado. Só em 2012, é que o Exército aderiu na sua plenitude a um documento que remonta ao ano de 1992, ou seja, foi preciso esperar vinte anos. Isto fez com que as instituições pertencentes à ADE tivessem de começar a cumprir na sua plenitude os diversos diplomas legais por uma questão de contenção de custos e de obrigatoriedade perante as instituições exteriores, como a DGO e TC.

Relativamente à Q.I. 4, **“Que oportunidades advém da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército?”**, os principais problemas a alterar decorrem da implementação na sua plenitude da receita, do módulo de HR, da área logística e da reestruturação das U/E/O.

Quanto à receita, só quando esta for implementada é que o Exército adere na sua plenitude ao RTE. O módulo HR é um dos módulos que também tem de ser implementado no Exército. Esta situação vai permitir a agregação de toda a informação de cada um dos militares, em vez de se usar *softwares* em paralelo. Em relação à área logística, esta já devia estar implementada totalmente mas a entidade responsável por esta área continua a recorrer a outros *softwares* paralelos, quando o Exército já possui um sistema integrado. Por fim, é necessário reestruturar as U/E/O, em virtude do esvaziamento de competências das mesmas e da centralização de meios na DFin. Já não faz sentido a maioria das U/E/O possuírem a estrutura que têm atualmente.

No que concerne à Q.I. 5, **“Tendo em conta a Reorganização do Sistema Financeiro no Exército que impacto tem na Direção de Finanças?”**, o principal impacto foi a concentração de meios humanos e competências financeiras das U/E/O e CFin na DFin. As razões que levaram a esta situação foi a extinção dos CFin, implementação da TU e a necessidade de gerir de forma mais eficiente os recursos. Com a mudança da nova LOE tornou-se um OCAD, ou seja, passou a estar na direta dependência do CEME. Hoje a DFin tem uma maior interligação com as U/E/O, consegue transmitir em tempo real a informação financeira ao CEME e às entidades civis. Para além disto, a informação que transmite tem uma maior credibilidade, fiabilidade e transparência. Atualmente, o CEME sente-se mais apoiado e quando toma uma decisão sabe que a sua tomada de decisão está apoiada por uma informação financeira cada vez mais credível.

Por último, temos a Q.I. 6, **“Que implicações surgiram para as Unidades/Estabelecimentos/Órgãos com a Reorganização do Sistema Financeiro no Exército?”**. De acordo com os inquéritos realizados podemos constatar que é um dos aspetos a alterar na estrutura financeira do Exército é a estrutura das U/E/O. Com o esvaziamento de competências financeiras nas U/E/O, o papel do tesoureiro e do adjunto financeiro cada vez mais é diminuto, sendo necessário repensar a estrutura das U/E/O, uma vez que, a última legislação remonta a 1994. Apesar da necessidade de reestruturar as SecLog ser essencial é importante analisar caso a caso, ou seja, ter em conta o volume de transação de cada uma das U/E/O. Há U/E/O em que é necessário ter um oficial AdMil, as mais complexas, e um sargento AdMil nas menos complexas. No futuro próximo, as U/E/O vão realizar apenas tarefas logísticas, daí ser necessário que se mantenha em cada uma delas pelo menos um militar AdMil devido ao tecnicismo que muitas das tarefas logísticas exigem.

6.4. Resposta à Questão Central

O objetivo geral desta investigação foi responder à Questão Central: **“Qual é o impacto da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército?”**. Como já foi referido anteriormente, os grandes impulsionadores para que a RSF ocorresse foram a TU e SIG/MDN. Desta feita, o SIG/MDN foi o primeiro passo para que as alterações comesçassem a surgir mas foi a TU, a grande catalisadora de todas as mudanças que ocorreram na estrutura financeira do Exército recentemente. De acordo com os inquéritos por entrevista e questionário, o impacto da RSF no Exército foi extremamente positivo. Por conseguinte, com a RSF, a informação financeira do Exército passou a ser mais credível, fiável e mais representativa da realidade. Hoje, esta informação auxilia os órgãos decisores no processo de tomada de decisão. Também registou-se uma centralização de competências na DFin e um esvaziamento de competências financeiras das U/E/O. O Exército passou a estar interligado em tempo real com as entidades civis, designadamente, a DGO e TC. Deste modo, verificou-se uma otimização de processos, melhor gestão dos recursos financeiros à disposição do Exército e concentração de meios humanos na DFin, pois esta passou a ser a entidade responsável pela administração dos recursos financeiros. Com as alterações que ocorreram é necessário que a estrutura das U/E/O sejam alteradas, sendo também importante repensar o papel do oficial AdMil.

6.4. Limitações da Investigação

Na elaboração do presente TIA despontaram algumas dificuldades que influenciaram o seu decorrer. O grande obstáculo para a elaboração do presente trabalho foi o facto de nem todos os adjuntos financeiros terem respondido ao inquérito por questionário.

6.5. Desafios para Investigações Futuras

No decorrer da investigação levada a cabo identificamos alguns desafios futuros que poderiam ser considerados. Neste sentido, seria relevante abordar a implementação do módulo HR no Exército, a reestruturação da área logística no Exército e a reestruturação das SecLog nas U/E/O.

Bibliografia

Livros e Artigos de Revista:

- Alturas, B. (2013). *Introdução aos Sistemas de Informação Organizacionais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Alves, J. (2009). A Gestão Orçamental na Defesa Nacional no 3.º Quartel do Século XX: o caso do Exército Português. *Revista de Administração Militar*, 13-22.
- Alves, J. e Sarmento, M. (2013). Caracterização da Auditoria na Administração Financeira do Exército Português. *Revista Proelium*, 75-106.
- Barnabé, F. (2003a). A RAFE e o POCP. *Revista de Administração Militar*, 11-12.
- Barnabé, F. (2003b). A RAFE e a Unidade da Tesouraria. *Revista de Administração Militar*, 16-17.
- Barros, H., Lunet, N. e Severo, M. (2006). Desvio-Padrão ou Erro-Padrão. *ArquiMed*, 55-59.
- Bell, J. (1997). *Como Realizar um Projeto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Bravo, A. (2014). Gestão Pública, Governança Participativa e o Papel da Liderança. 1-19.
- Brilman, J. (2000). *As Melhores Práticas de Gestão no Centro de Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Caiado, A. e Pinto, A. (1997). *Manual do Plano Oficial de Contabilidade Pública*. Lisboa: Visilis Editores.
- Campenhoudt, L. e Quivy, R. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (1.ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Carrapeto, C. e Fonseca, F. (2014). *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação* (3.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. (2002). *Metodologia do Trabalho Científico - "Saber-Fazer" da investigação para dissertações e teses*. Lisboa: Escolar Editora.
- Carvalho, J. e Ribeiro, V. (2004). Os Planos Setoriais decorrentes do Plano Oficial de Contabilidade Pública. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, 20-35.
- Carvalho, J. e Rua, S. (2006). *Contabilidade Pública - Estutura Conceptual*. Lisboa: Publisher Team.

- Caupers, J. (2007). *Introdução ao Direito Administrativo* (9.^a ed.). Lisboa: Âncora Editora.
- Chiavenato, I. (1998). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (5.^a ed.). São Paulo: MAKRON Books.
- Fernandes, M. (2009). Developments in Public Accounting in Portugal. *Revista Enfoques*, 155-188.
- Ferreira, P. e Henriques, F. (2014). O Módulo MM (Materials Management) A Centralização da Receita e a Desmaterialização do Processo de Despesa. *Revista da Escola Prática dos Serviços*, 1-4.
- Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação: Da conceção à realização* (5.^a ed.). Loures: Lusociência-Edições Técnicas e Científicas.
- Frade, C. (2003). *Gestão das Organizações Públicas e Controlo do Imobilizado*. Lisboa: Áreas Editora.
- Franco, A. (1982). *Direito Financeiro e Finanças Públicas*. Lisboa: Vega Universidade.
- Garcia-Marques, T. e Maroco, J. (2006). Qual a fiabilidade do *alfa de Cronbach*? Questões Antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 65-90.
- Ghiglione, R. e Matalon, B. (2001). *O Inquérito: Teoria e Prática* (4.^a ed.). Lisboa: Celta.
- Jesus, R. e Oliveira, M. (2007). Implatação de Sistemas ERP: Tecnologia e Pessoas na Implatação do SAP R/3. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 315-330.
- Jorge, S. (2012). As Novas Tendências da Contabilidade Pública numa Perspetiva Internacional. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, 47-52.
- Marins, F. e Padilha, T. (2005). Sistemas ERP: características, custos e tendências. *Revista Produção*, 102-113.
- Marques, M. (2003). Tendências Recentes de Abordagem à Contabilidade Pública. *Revista Contabilidade e Finanças*, 96-108.
- Melo, T., Pinto, A. e Santos, P. (2013). *Gestão Orçamental e Contabilidade Pública*. Lisboa: ATF - Edições Técnicas.
- Mintzberg, H. (2004). *Estrutura e Dinâmica das Organizações* (3.^a ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Moreno, C. (2000). *Finanças Públicas - Gestão e Controlo dos Dinheiros Públicos* (2.^a ed.). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa.
- Pacheco, M. (2005). *Aprender a Gerir as Organizações no Século XXI*. Lisboa: Áreas Editora.

- Pereira, J. (2012). Plataformas de controlo e gestão em uso no Comando da Logística. *Jornal do Exército*, 24-31.
- Pereira, P., Afonso, A., Arcanjo, M. e Santos, J. (2009). *Economia e Finanças Públicas* (3.^a ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Pinto, R. (2009). *Introdução à Análise de Dados*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sequeira, L. (2002). A Administração dos Recursos Financeiros no Exército. *Jornal do Exército*, 22-27.
- Silva, A. M. (1994). *Management Público - Reforma da Administração Financeira do Estado*. Lisboa: Editora Rei dos Livros.
- Silveira, J. A. (2009). A Organização Financeira no Exército - Breve Análise à Atual Estrutura e Organização. *Revista da Escola Prática dos Serviços*, 34-36.
- Sousa, M. e Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios* (4.^a ed.). Lisboa: Pactor.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão das Organizações* (2.^a ed.). Lisboa: VERLAG DASHÖFER.

Legislação:

- Decreto-Lei n.º 155/92, 28 de julho. *Diário da República n.º 172*, 1.^a Série, p. 3502 - 3509. Ministério das Finanças.
- Decreto-Lei n.º 158/96, de 3 de setembro. *Diário da República n.º 204*, 1.^a Série, p. 2902. Assembleia da República.
- Decreto-Lei n.º 186/2014, 29 de dezembro. *Diário da República n.º 250*, 1.^a Série, p. 6406 - 6413. Ministério das Finanças.
- Decreto-Lei n.º 191/99, de 5 de junho. *Diário da República n.º 130*, 1.^a Série, 3145 - 3152. Ministério das Finanças.
- Decreto-Lei n.º 232/97, 3 de setembro. *Diário da República n.º 203*, 1.^a Série, p. 4594 - 4638. Ministério das Finanças.
- Decreto-Lei n.º 273/2007, de 30 de julho. *Diário da República n.º 145*, 1.^a Série, p. 4866 - 4870. Assembleia da República.
- Decreto-Lei n.º 29-A/2011, de 26 de fevereiro. *Diário da República n.º 42*, 1.^a Série, p. 1246 (2) - 1246 (29). Ministério das Finanças e da Administração Pública.

- Decreto-Lei n.º 86/2007, de 29 de março. *Diário da República* n.º 63, 1.ª Série, p. 1878. Assembleia da República.
- Decreto-Regulamentar n.º 70/94, de 21 de dezembro. *Diário da República* n.º 290, 1.ª Série, p. 1-2. Assembleia da República.
- Decreto-Regulamentar n.º 74/2007, de 2 de julho. *Diário da República* n.º 125, 1.ª Série. Assembleia da República.
- Direção de Finanças (2012). Adesão do Exército ao Regime de Administração Financeira do Estado – Implementação da Tesouraria Única. Circular n.º 1/2012. Lisboa: Comando da Logística/Direção de Finanças.
- Direção de Finanças (2013a). Sistema Financeiro do Exército. Circular n.º 1/2013. Lisboa: Comando da Logística/Direção de Finanças.
- Direção de Finanças (2013b). Prestação de Contas do Exército ao Tribunal de Contas. Circular n.º 2/2013. Lisboa: Comando da Logística/Direção de Finanças.
- Direção de Finanças (2013c). Prestação Mensal de Contas. Circular n.º 3/2013. Lisboa: Comando da Logística/Direção de Finanças.
- Estado-Maior (2013). Sistema Financeiro do Exército. Despacho n.º 229/CEME/2012. Lisboa: Estado-Maior.
- Estado-Maior (2014a). Elaboração do Plano de Atividades do Exército para 2015. Diretiva n.º 3/VCME/14. Lisboa: Estado-Maior.
- Estado-Maior (2014b). Reorganização da Estrutura Financeira do Exército. Diretiva n.º 18/CEME/2014. Lisboa: Estado-Maior.
- Lei n.º 37/2013, de 14 de junho. *Diário da República* n.º 113, 1.ª Série, p. 3274 - 3277. Assembleia da República.
- Lei n.º 4/2004, 15 de janeiro. *Diário da República* n.º 12, 1.ª Série, p. 311 - 317. Assembleia da República.
- Lei n.º 41/2014, de 10 de julho. *Diário da República* n.º 131, 1.ª Série, p. 3768 - 3791. Assembleia da República.
- Lei n.º 48/2006, de 29 de agosto. *Diário da República* n.º 166, 1.ª Série, p. 6236 - 6241. Assembleia da República.
- Lei n.º 6/91, 20 de fevereiro. *Diário da República* n.º 42, 1.ª Série, p. 882. Assembleia da República.
- Lei n.º 72-A/2010, de 18 de junho. *Diário da República* n.º 117, 1.ª Série, p. 2166 (2) - 2166 (21). Assembleia da República.

- Lei n.º 8/2012, de 21 de fevereiro. *Diário da República* n.º 37, 1.ª Série, p. 826 - 828. Assembleia da República.
- Lei n.º 8/90, de 20 de fevereiro. *Diário da República* n.º 43, 1.ª Série, p. 685 - 687. Assembleia da República.
- Lei n.º 86/89, de 8 de setembro. *Diário da República* n.º 207, 1.ª Série, p. 3878. Assembleia da República.
- Lei n.º 98/97, de 26 de agosto. *Diário da República* n.º 196, 1.ª Série, p. 4401 - 4424. Assembleia da República.

Teses, Relatórios, Regulamentos e Documentos:

- Academia Militar (2013). Norma de Execução Permanente n.º 520/2.ª/29ABR13/AM. Lisboa: Academia Militar.
- Barnabé, F. (2000). A implementação do Plano Oficial de Contabilidade Pública no Exército Português – Contabilidade Analítica, Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Barnabé, F. (2007). A implementação de um *Enterprise Resource Planning* no sector público português e a mudança organizacional: oportunidades de condicionamentos, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Cano, J. (2010). Os Sistemas Integrados de Gestão na Administração Pública – Estratégias de Desenvolvimento e Reorientação Organizacional, Évora: Universidade de Évora.
- Direção de Finanças (2014). Sessões de Sistema Integrado de Gestão, Ano Letivo 2013/2014, [Diapositivos da Unidade Curricular]. Lisboa: Direção de Finanças.
- Direção-Geral de Administração e Emprego Público (2013). *Análise da Evolução das Estruturas da Administração Pública Central Portuguesa decorrente do PRACE e PREMAC*, Lisboa.
- Exército (2014). *Relatório de Gestão 2013 do Exército*, Lisboa.
- Ministério das Finanças (1999). A Reforma do Tesouro Público: Administração Financeira do Estado, Lisboa.
- Pires, P. (2011). As Implicações do SNC ao POCP em Vigor: Desafios e Limitações ao Nível do *Reporting*, Lisboa: Academia Militar.
- Silva, M. P. (2014). Sessões de Seminário do TIA, Ano Letivo 2013/2014, [Diapositivos da Unidade Curricular]. Lisboa: AM.

Tribunal de Contas (2004). *Relatório n.º 36/2004 – Secção Regional da Madeira do Tribunal de Contas – Análise do Grau de Implementação da RAFE e dos Planos Setoriais de Contas*, Funchal.

Tribunal de Contas (2005). *Auditoria à Organização e Documentação das Contas de Gerência das U/E/O do Exército*, Lisboa.

Tribunal de Contas (2013). *Paracer sobre a Conta Geral do Estado*, Lisboa.

Veloso, R. R. S. P. (2013). *O Regime de Administração Financeira do Estado e a Unidade de Tesouraria*, Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.

Sites consultados na Internet:

Defesa (2014). *Objetivos da Reforma 2020*. Retirado: fevereiro, 6, 2015, de <http://www.defesa.pt>.

Direção-Geral do Orçamento (2014). *A Missão da Direção-Geral do Orçamento*. Retirado: abril, 19, 2015, de <http://www.dgo.pt>.

Exército (2014). *A Estrutura do Exército*. Retirado: março, 5, 2015, de <http://www.exercito.pt>.

Glossário

Accountability – “Inclui o fornecimento de explicações e justificações pela execução ou cumprimento de uma responsabilidade, relato dos resultados dessa execução ou cumprimento” (Melo, Pinto e Santos, 2013, p. 15).

Autonomia administrativa – É um “regime em que os dirigentes dos serviços da AP são competentes para praticar atos necessários à autorização de despesas e seu pagamento” (Velo, 2013, p. D – 1).

Autonomia administrativa e financeira – “É um regime excecional definido na lei e aplica-se aos serviços e organismos da Administração Central quando tal regime se justifique que a sua adequada gestão e, cumulativamente, as suas receitas próprias atinjam um mínimo de dois terços das despesas totais, com exclusão das despesas cofinanciadas pelo orçamento da Comunidades Europeias ou, quanto tal não se verifique, resulte de razões ponderosas expressa e legalmente reconhecidas” (Idem, p. D – 1).

Autoridade de coordenação¹⁰² – “É o tipo de autoridade conferida aos órgãos subordinados, a qualquer nível, para consultar ou coordenar diretamente uma ação com um comando ou entidades, dentro ou fora da respetiva linha de comando, sem que tal inclua competência disciplinar”.

Autoridade funcional¹⁰³ – “É o tipo de autoridade conferida a um órgão para superintender processos, no âmbito das respetivas áreas ou atividades específicas, sem que tal inclua competência disciplinar”.

Autoridade hierárquica¹⁰⁴ – “É a linha de comando que estabelece a dependência de um órgão ou serviço na estrutura do Exército em relação aos órgãos militares de comando”.

¹⁰² Cfr. alínea d) do n.º 4 do Art.º 4.º da Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro.

¹⁰³ Cfr. alínea b) do n.º 4 do Art.º 4.º da Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro.

¹⁰⁴ Cfr. alínea a) do n.º 4 do Art.º 4.º da Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro.

Autoridade técnica¹⁰⁵ – *“É o tipo de autoridade que permite a um titular fixar e difundir normas de natureza especializada, sem que tal inclua competência disciplina”*.

Cabimento orçamental – É a *“fase que antecede a autorização de despesa e consiste na confirmação de que o orçamento disponível permite assumi-la”* (Melo, Pinto e Santos, 2013, p. 95).

Cobrança – É a entrada do dinheiro nos cofres do Estado (Idem, p. 101).

Contabilidade com base no princípio acréscimo ou especialização do exercício – *“Os custos e proveitos devem ser registados quando incorridos independentemente do seu pagamento ou recebimento”* (Carvalho e Rua, 2006, p. 49).

Contabilidade de caixa¹⁰⁶ – Consiste *“no registo do montante global dos créditos libertados e de todos os pagamentos efetuados por atividades ou projetos por rúbricas orçamentais”*.

Contabilidade de compromissos¹⁰⁷ – Consiste *“no lançamento das obrigações constituídas por atividades e com indicação da respetiva rúbrica de classificação económica”*.

Democracia Financeira – Significa a *“aprovação do Orçamento e a execução do mesmo, que culmina na publicidade inerente à utilização dos dinheiros públicos. Este princípio é ainda responsável pela instituição de sistemas de controlo externo e independente da gestão financeira e o estabelecimento de mecanismos de responsabilidade”* (Melo, Pinto e Santos, 2013, p. 14).

Disciplina financeira – Significa *“imprimir um cunho de rigor na gestão pública, ao submeter as vontades individuais a um conjunto de regras”* (Idem, p. 14).

Documento Único de Cobrança – É o *“título que exprime a obrigação pecuniária da relação entre o Estado e o devedor”* (DL n.º 191/99).

¹⁰⁵ Cfr. alínea c) do n.º 4 do Art.º 4.º da Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro.

¹⁰⁶ Cfr. Art.º 15.º do DL n.º 155/92, de 28 de julho.

¹⁰⁷ Cfr. Art.º 10.º do DL n.º 155/92, de 28 de julho.

Entidade Contabilística do Estado¹⁰⁸ – *“Assegura o registo central, de forma permanente e integral nas diversas óticas contabilísticas, das operações de solicitação e de transferência de fundos. A disponibilização de fundos do Orçamento do Estado a favor de serviços integrados, de serviços e fundos autónomos e de outras entidades realiza-se através da ECE, nos termos e no calendário definidos na circular com as instruções complementares ao presente decreto-lei, a emitir pela DGO”.*

Estado Providência – *“É um Estado em que o poder organizado é deliberadamente usado num esforço de modificar o funcionamento das forças de mercado em pelo menos três direções – primeiro, garantindo aos indivíduos e às famílias um rendimento mínimo independente do valor de mercado da sua propriedade; segundo, diminuindo a extensão da insegurança permitindo aos indivíduos e famílias fazerem face a ‘contingências sociais’ ...que levarão, de outro modo, a crises individuais e sociais; terceiro, assegurando que a todos os cidadãos, sem distinção de status ou classe, seja oferecido um certo tipo de serviços sociais, aos melhores padrões disponíveis”* (Pereira et al., 2009, p. 24).

Fundos disponíveis¹⁰⁹ – *“São verbas disponíveis a muito curto prazo, que incluem, quando aplicável e desde que não tenham sido comprometidas ou gastas:*

- *A dotação corrigida líquida de cativos, relativa aos três meses seguintes;*
- *As transferências ou subsídios com origem no Orçamento do Estado, relativos aos três meses seguintes;*
- *A receita efetiva própria que tenha sido cobrada ou recebida como adiantamento;*
- *A previsão da receita efetiva própria a cobrar nos três meses seguintes;*
- *O produto de empréstimos contraídos nos termos da lei;*
- *As transferências ainda não efetuadas decorrentes de programas e projetos do Quadro de Referência Estratégico Nacional cujas faturas se encontrem liquidadas, e devidamente certificadas ou validadas;*
- *Outros montantes autorizados”.*

¹⁰⁸ Cfr. At.º n.º 9.º do DL n.º 72-A/2010, de 18 de junho.

¹⁰⁹ Cfr. alínea f) do Art.º 3.º da Lei n.º 8/2012, de 21 de fevereiro.

Legalidade – *“É outro princípio que norteia a atividade financeira num Estado de Direito e é responsável pelo facto de a cada processo administrativo corresponder um diploma legal ou vários diplomas legais”* (Melo, Pinto e Santos, 2013, p. 14).

Liquidação – É o *“apuramento da dívida do terceiro”* (Idem, p. 101).

Método de registo digráfico – *“É um sistema de registo duplo, isto é, regista, por um lado, a origem e, por outro, a aplicação de cada facto que altere o património em termos de composição, ou de composição e valor”* (Carvalho e Rua, 2006, p. 52).

Método de registo unigráfico – *“É um método pelo qual um facto patrimonial é registado apenas ou no lado do Deve, ou no lado do Haver, de uma conta, sem qualquer contrapartida numa conta com a outra”* (Idem, p. 52).

Número Nacional de Abastecimento – Este é um *“número que identifica e individualiza um dado material catalogado”* (Ferreira e Henriques, 2014, p. 4).

Orçamento de Estado – É *“um documento, apresentado sob a forma de lei, que comporta uma descrição detalhada de todas as receitas e de todas as despesas do Estado, propostas pelo Governo e autorizadas pela Assembleia da República, e antecipadamente previstas para um horizonte temporal de um ano”* (Pereira et al., 2009, p. 405).

Plano de Contas do Exército – Era baseado numa contabilidade de caixa e compromissos e previa a utilização intermédia e complementar de conta-correntes não orçamentais que tinha como objetivo melhorar a fraca informação de gestão que a unigrafia da contabilidade pública propiciava. E simultaneamente garantia o registo de todas as operações de tesouraria (Relatório de Auditoria, 2005, p 12).

Princípio da economia, eficiência e eficácia¹¹⁰ – *“A assunção de compromissos e a realização de despesa pelas entidades pertencentes aos subsectores que constituem as administrações públicas estão sujeitas ao princípio da economia, eficiência e eficácia. A economia, a eficiência e a eficácia consistem na utilização do mínimo de recursos que*

¹¹⁰ Cfr. Art.º 10.º -E da Lei n.º 37/2013, de 14 de junho.

asseguem os adequados padrões de qualidade do serviço público, na promoção do acréscimo de produtividade pelo alcance de resultados semelhantes com menor despesa e na utilização dos recursos mais adequados para atingir o resultado que se pretende alcançar”.

Sistema de Informação Contabilística – Inclui os “*procedimentos da receita (cobrança, anulações, liquidação, reembolsos) e os procedimentos da despesa (designadamente, autorização da realização das despesas, processamento, liquidação, pagamento)*” (Frade, 2003, p. 116).

Sistema de Informação de Gestão Orçamental – “*É composto por três subsistemas: Sistema de Informação Contabilística (inclui procedimentos da receita e procedimentos da despesa), Sistema de Gestão de Recursos Humanos (incluindo: Cadastro, Vencimentos, Balanço Social, Formação Profissional) e o Sistema de Gestão do Património (incluindo inventários dos bens imobilizados, gestão de viaturas, gestão de compras, gestão de stocks) Trata-se de um sistema de informação que visa valorizar a vertente orçamental do sistema de gestão. Mas apenas o Sistema de Informação e o Sistema de Gestão de Recursos Humanos foram implementados, com impacto significativos, nos serviços de regime geral. Por consequência, o Sistema de Informação de Gestão Orçamental não se aplica aos serviços autónomos do regime excecional. O SGP, na parte dos inventários, da gestão das viaturas não teve qualquer aplicação prática, tendo ficado, em grande parte obsoleto com a implementação do Cadastro de Inventário de Bens do Estado*” (Frade, 2003, p. 117).

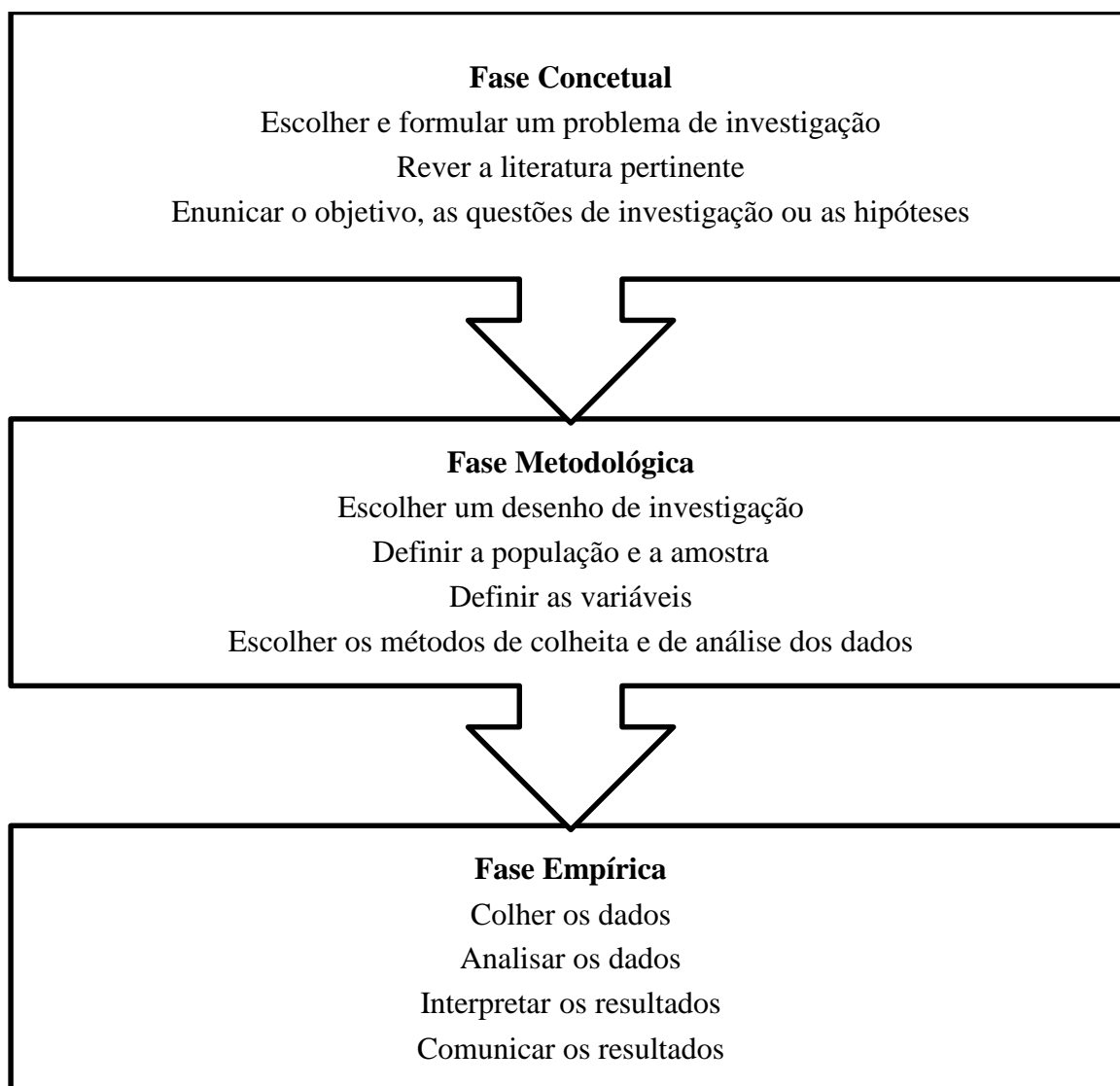
SPE – “*É constituído pelo conjunto das unidades produtivas do Estado, organizadas de forma empresarial, integrando as empresas públicas e as empresas participadas*” (Melo, Pinto e Santos, 2013, p. 7).

Superintendência – “*A relação de superintendência entre duas pessoas coletivas públicas confere aos órgãos de uma delas os poderes de definir os objetivos e orientar a atuação dos órgãos da outra*” (Caupers, 2007, p. 144).

Tutela – “*A relação de tutela entre duas pessoas coletivas públicas determina que “os atos praticados pelos órgãos da pessoa tutelada se encontram sujeitos à interferência de um*

órgão da entidade tutelar, com o propósito de assegurar a legalidade ou mérito daqueles”
(Idem, p. 143).

Apêndices

Apêndice A – As Etapas do Processo de Investigação**Figura 9 – As Etapas do Processo de Investigação****Fonte:** Adaptado de Fortin (2009, p. 38)

Apêndice B – A Estrutura do Setor Público**Figura 10 – A Estrutura do Setor Público****Fonte:** Adaptado de Melo, Pinto & Santos (2013, p. 8)

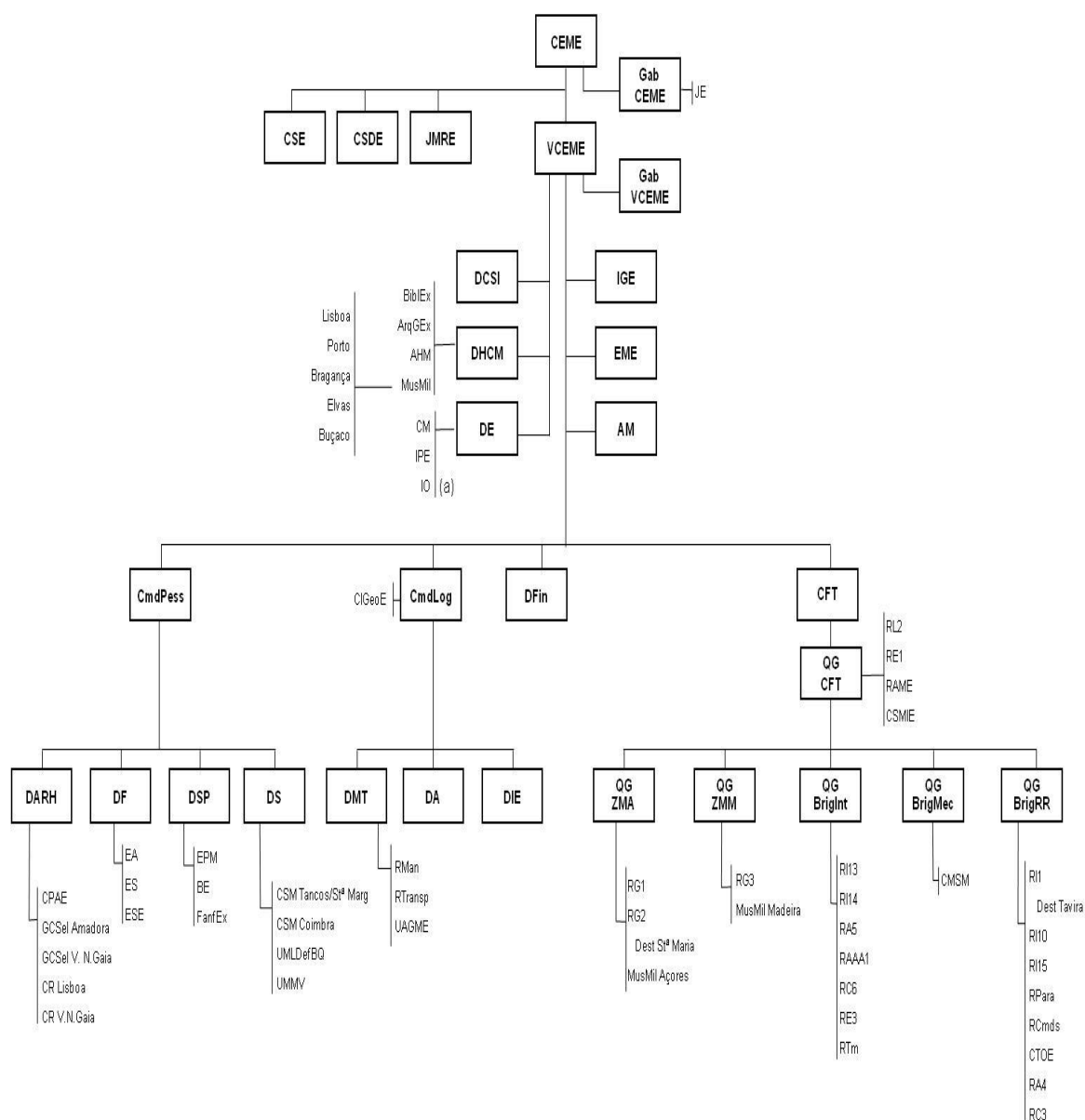
Apêndice C – A Estrutura do POCP

Grupo de contas	Classes	POCP
Contas da execução orçamental	0	Controlo orçamental e de ordem
	1	Disponibilidades
	2	Terceiros
Contas do Balanço	1	Disponibilidades
	2	Terceiros
	3	Existências
	4	Imobilizado
	5	Fundo Patrimonial
	8	Resultados
Contas de Resultados	6	Custos e perdas
	7	Proveitos e ganhos
	8	Resultados
Contas (livres)	9	Contabilidade analítica

Figura 11 – Estrutura do POCP

Fonte: Adaptado de Frade (2003, p. 159)

Apêndice D – A Estrutura do Exército



(a) Encerramento estabelecido para o início do ano letivo 2015/2016.

Figura 12 – Estrutura do Exército

Fonte: Consulta Internet¹¹¹

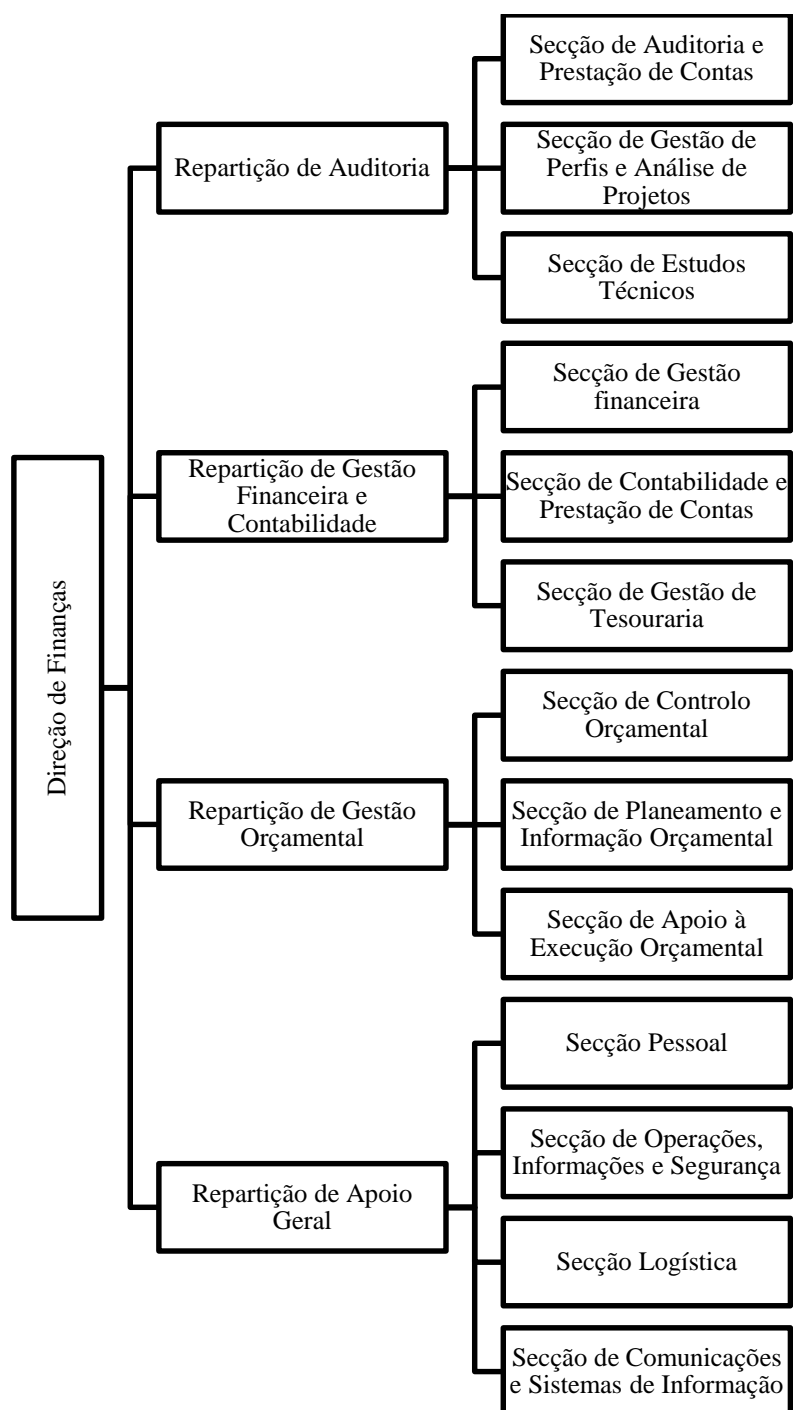
¹¹¹ Cfr. <http://www.exercito.pt/>, no dia 5 de março de 2015, às 11h16m.

Apêndice E – As Responsabilidades da Direção de Finanças

Conforme o DR n.º 74/2007, de 2 de julho, as responsabilidades da DFin são:

- Preparar e promover a execução do orçamento do Exército;
- Promover, junto da DGO, a libertação dos meios financeiros para a utilização no Exército;
- Realizar auditorias financeiras às U/E/O do Exército;
- Participar na realização de estudos e planeamento de Estado-Maior que lhe forem solicitados;
- Assegurar a execução de um adequado sistema contabilístico, integrando as componentes orçamental, patrimonial e analítica;
- Promover a preparação e envio da informação a prestar a entidades externas ao Exército nos termos da legislação em vigor;
- Conferir e ajustar as contas de gerência que submete à apreciação e fiscalização do TC;
- Assegurar o pagamento das despesas do Exército através da Direção-Geral do Tesouro;
- Assegurar a centralização das obrigações fiscais a que o Exército está obrigado;
- Coordenar e consolidar as propostas de orçamento e os projetos orçamentais das U/E/O do Exército;
- Executar o sistema de contabilidade;
- Proceder à verificação de contas e à fiscalização das atividades no âmbito financeiro e legal;
- Consolidar a prestação das contas de gerência e das contas mensais das U/E/O do Exército;
- Controlar e registar as receitas, qualquer que seja a sua proveniência;
- Realizar e processar as despesas, de acordo com as normas gerais da contabilidade pública;

- Manter sob sua exclusiva guarda, os fundos das U/E/O do Exército, qualquer que seja a sua proveniência e efetuar pagamento de todas as despesas correspondentes a encargos assumidos;
- Registrar as operações realizadas no âmbito da gestão financeira, procedendo à receção e encaminhamento dos valores que lhe forem confiados;
- Apoiar o CFT, no âmbito da sua área funcional, no planeamento das atividades relativas ao emprego operacional dos elementos da componente operacional do sistema de forças.

Apêndice F – A Organização da Direção de Finanças**Figura 13 – A Organização da Direção de Finanças**

Fonte: Direção de Finanças (2014)

Apêndice G – As Responsabilidades das Repartições da Direção de Finanças

A Repartição Geral do Orçamento têm a missão de:

- Coordenar diretamente a consolidação das propostas e projetos orçamentais das U/E/O;
- Coordenar e elaborar o PA do Exército em conjunto com EME;
- Elaborar a proposta do orçamento do Exército em coordenação com o EME;
- Preparar, submeter à aprovação e executar todas as alterações orçamentais;
- Executar a autoridade técnica da DFin, ao nível orçamental de todo Exército e difundir todos os procedimentos de execução orçamental (DFin, 2013, p.3).

A Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade têm a missão de:

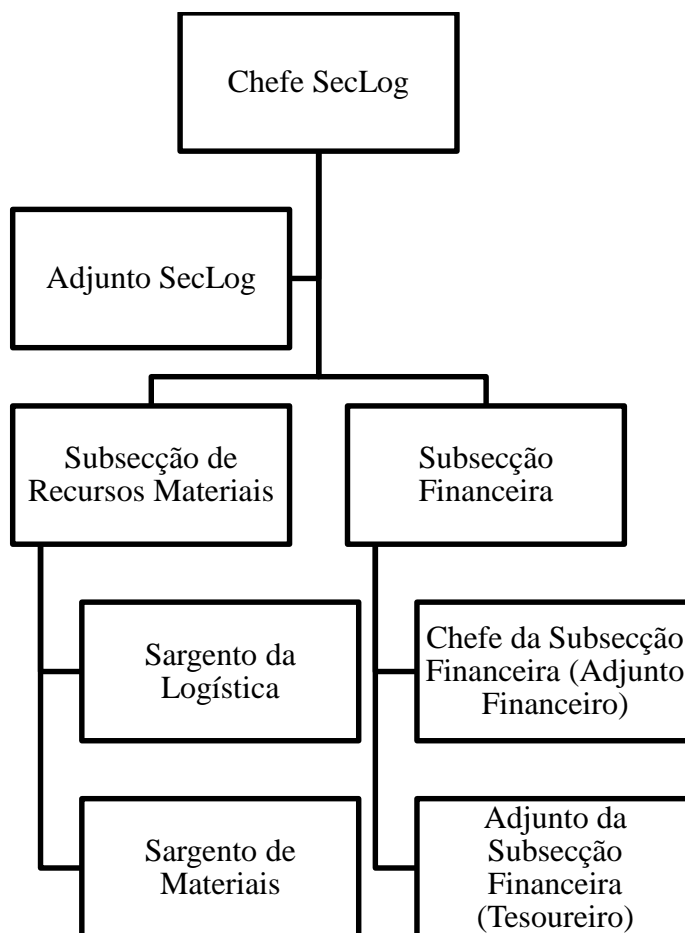
- Assegurar o pagamento das despesas orçamentais e a centralização da receita;
- Executar e controlar a contabilidade do Exército;
- Verificar e consolidar a prestação mensal de contas das U/E/O;
- Assumir a recolha de todos os documentos necessários à PC ao TC;
- Executar a autoridade técnica da DFin, em relação ao nível patrimonial e analítico, bem como, difundir todos os procedimentos SIG/MDN diretamente às U/EO (Idem, p.4).

A Repartição de Auditoria têm a missão de:

- Coordenar e realizar auditorias às U/EO no âmbito financeiro;
- Executar a autoridade técnica da DFin, no âmbito das auditorias (Ibidem, p. 5).

Conforme o Art.º 25.º do DR n.º 74/2007, de 2 de julho, a Repartição de Apoio Geral têm a missão de:

- Prestar o apoio administrativo à DFin.

Apêndice H – A Organização da Secção Logística**Figura 14 – A Organização da Secção Logística****Fonte:** Adaptado de DL n.º 70/94

Apêndice I – O Processo de Despesa

Quadro 1 – O Processo da Despesa

O Processo de Despesa em SIG/MDN	
Tarefa	Entidade
NPD e Cabimento	U/E/O
Compromisso	U/E/O
Fatura	U/E/O
Preparação de PLC	DFin
Consolidação de PLC	DFin
Aprovação de PLC	DGO
Criação da PAP	U/E/O
Solicitação da Aprovação da PAP	U/E/O
Aprovação da PAP	DFin
Pagamento	DFin

Fonte: Direção de Finanças (2014)

Apêndice J – O Processo de Receita

Quadro 2 – O Processo de Receita

O Processo da Receita em SIG/MDN	
Tarefa	Entidade
Fatura ao cliente	U/E/O
Liquidação e cobrança	U/E/O
Criação do 182* (ZFI_REC_PROPRIA)	U/E/O
Transferência bancária para a DFin	U/E/O
Pré-edição do documento 190*	U/E/O
Emissão da Guia Central	DFin
Emissão da Receita ao Estado	DFin
Duplo-Cabimento	DFin
Transferências do Duplo-Cabimento	DFin

Fonte: Direção de Finanças (2014)

Apêndice K – O “V” Epistemológico de Gowin

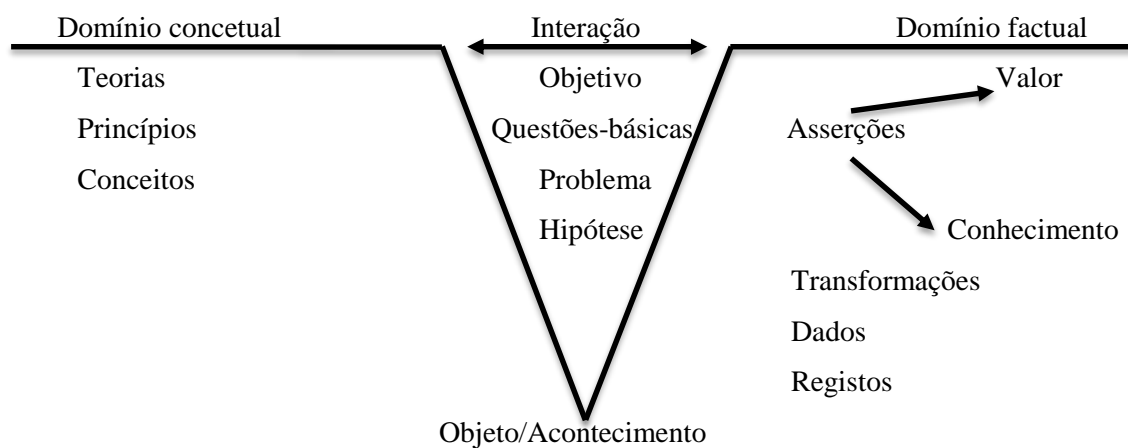


Figura 15 – O “V” Epistemológico de Gowin

Fonte: Adaptado de Carvalho (2002, p. 102)

Apêndice L – Guião do Inquérito por Entrevista

Cabecalho do guião de entrevista

Tema: “A Reorganização do Sistema Financeiro no Exército: Vicissitudes, Limitações e Oportunidades”

Entrevistador: Diogo Marques Coelho

Caracterização do entrevistado

1. Nome do entrevistado: _____
 2. Posto/Função: _____ / _____ 3. Unidade: _____
 4. Local: _____ 5. Data: _____ 6. Hora de início: _____ 7. Hora de fim: _____

Guião: perguntas por bloco temático

Apresentação	Bloco A: Motivos e Dificuldades da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Bloco B: Impactos provocados pela Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Bloco C: Vantagens e Limitações da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Bloco D: Considerações Finais
--------------	--	---	--	-------------------------------------

Apresentação

No âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, com vista à obtenção do grau académico de Mestre em Administração Militar, urge a necessidade de realizar diversas entrevistas com o intuito de recolher informações para a investigação subordinada ao tema “A Reorganização do Sistema Financeiro no Exército: Vicissitudes, Limitações e Oportunidades”.

Com a presente investigação pretende-se abordar a Reorganização do Sistema Financeiro no Exército, tendo como objetivo analisar as mudanças que ocorreram recentemente e também abordar as implicações que advém para os órgãos que a compõem.

A seleção dos entrevistados foi elaborada com base nos diferentes intervenientes responsáveis pela Reorganização do Sistema Financeiro no Exército, de forma a obter informações de diferentes especialistas sobre o domínio em estudo.

Bloco A: Motivos e Dificuldades da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército

Pergunta 8: Na sua opinião, no período entre implementação da Tesouraria Única (1JAN12) até à publicação da nova Lei Orgânica do Exército (29DEC14), quais os motivos que despertaram para estas mudanças? E que dificuldades surgiram para as novas mudanças na estrutura financeira do Exército?

Bloco B: Impactos provocados pela Reorganização do Sistema Financeiro no Exército

Pergunta 9: Com a extinção dos Centros de Finanças e a centralização das suas competências na Direção de Finanças qual é na sua opinião, o impacto da centralização da atividade financeira no Exército para a Direção de Finanças?

Pergunta 10: A publicação do Decreto-Lei n.º 29-A/2011, de 1 de março, obrigou o Exército a criar condições para a plena adesão à Regime de Administração Financeira do Estado até 31DEC11. Neste sentido, qual foi impacto da Tesouraria Única na Reorganização do Sistema Financeiro?

Pergunta 11: A implementação do SIG/MDN e aparecimento de novos módulos foram responsáveis pela necessidade de reestruturar a estrutura financeira no Exército. Deste modo, qual foi o impacto do SIG/MDN para as alterações na estrutura financeira?

Pergunta 12: A centralização de competências na Direção de Finanças, a implementação da Tesouraria Única e do SIG/MDN vêm reestruturar a estrutura financeira do Exército. Desta forma, qual é o impacto da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército nas U/E/O? Na sua opinião, considera necessário reestruturar as SecLog das U/E/O?

Bloco C: Vantagens e Limitações da Reorganização do Sistema Financeiro

Pergunta 13: Qual é a sua opinião relativamente às vantagens e limitações da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército?

Bloco D: Considerações Finais

Pergunta 14: Considera que há aspetos da estrutura financeira do Exército que deverão ser revistos ou alterados por forma a garantir uma gestão mais eficiente dos recursos financeiros?

Apêndice M – Caracterização dos Entrevistados**Quadro 3 – Caracterização dos Entrevistados**

N.º	Identificação dos Entrevistados
1	Major-General Jesus da Silva
2	Coronel AdMil Afonso
3	Tenente-coronel AdMil Barnabé
4	Tenente-coronel AdMil Alves
5	Major AdMil Cano
6	Capitão AdMil Fontes
7	Capitão AdMil Brito
8	Tenente AdMil Henriques

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice N – Codificação Numérica e Cromática das Respostas

Quadro 4 – Codificação Numérica e Cromática das Respostas

Codificação das unidades de registo		
Questões	Unidades de Registo	Descrição
Questão 8: Na sua opinião, no período de implementação da Tesouraria Única (1JAN12) até à publicação da nova Lei Orgânica do Exército (29DEC14), quais os motivos que despertaram para estas mudanças? E que dificuldades surgiram para as novas mudanças na estrutura financeira do Exército?	Motivos	
	8.1	Base Legal
	8.2.	SIG/MDN
	8.3.	Aligeirar o dispositivo financeiro
	8.4.	Otimização de recursos humanos
	8.5.	Otimização de processos
	8.6.	Melhor gestão dos recursos
	8.7.	Informação de qualidade
	Dificuldades	
	8.8.	Não há dificuldades
	8.9.	Resistência à mudança
	8.10.	As sucessivas alterações às LOE e chefias

Questão 9: Com a extinção dos Centros de Finanças e a centralização das suas competências na Direção de Finanças, qual é na sua opinião, o impacto da centralização da atividade financeira no Exército para a Direção de Finanças?	9.1.	Otimização de processos
	9.2.	Otimização dos recursos humanos
	9.3.	Melhor gestão dos recursos
	9.4.	Maior capacidade de resposta
	9.5.	Centralização de competências financeiras dos CFin e U/E/O
	9.6.	A eficiência do SIG/MDN
	9.7.	Maior interligação com a U/E/O
	9.8.	Melhor informação
Questão 10: A publicação do Decreto-Lei n.º 29-A/2011, de 1 de março, obrigou o Exército a criar condições para a plena adesão ao Regime de Administração Financeira do Estado até 31DEC11. Neste sentido, qual foi o impacto da Tesouraria Única na Reorganização do Sistema Financeiro?	10.1.	Foi catalisador para a RSF
	10.2.	Centralização do processo de pagamentos
	10.3.	Falta implementar a receita centralmente
	10.4.	Imposição Legal
	10.5.	Downsizing das contas do Exército
	10.6.	Melhor gestão do dinheiro
	10.7.	Ligação em tempo real com as entidades civis

Questão 11: A implementação do SIG/MDN e o aparecimento de novos módulos foram responsáveis pela necessidade de reestruturar a estrutura financeiro no Exército. Deste modo, qual foi o impacto do SIG/MDN para as alterações na estrutura financeira?	11.1.	Eliminação da estrutura intermédia
	11.2.	Informação em tempo real
	11.3.	O módulo MM é preponderante
	11.4.	Simplificação de processos
	11.5.	Segregação dos processos financeiros e logísticos
	11.6.	Diminuir o número de pessoas na U/E/O
Questão 12: A centralização de competências na Direção de Finanças, a implementação da Tesouraria Única e o SIG/MDN vêm reestruturar a estrutura financeira do Exército. Desta forma, qual é o impacto da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército nas U/E/O?	12.1.	Redução das competências financeiras
	12.2.	Realizar apenas tarefas logísticas
	12.3.	Reduzir os recursos humanos da área financeira na U/E/O
	12.4.	Sargentos AdMil nas U/E/O menos complexas
	12.5.	Oficiais AdMil nas U/E/O mais complexas

Questão 13: Qual é a sua opinião relativamente às vantagens e limitações da Reorganização do Sistema Financeiro?	Vantagens	
	13.1.	Capacidade de resposta
	13.2.	Otimização dos recursos humanos
	13.3.	Melhor gestão
	13.4.	Informação em tempo real
	13.5.	PC com mais qualidade
	13.6.	Diminuição dos erros
	13.7.	Informação financeira mais fiável
	Limitações	
	13.8.	Quadro AdMil
Questão 14: Considera que há aspetos da estrutura financeira do Exército que deverão ser revistos ou alterados por forma a garantir uma gestão mais eficiente dos recursos financeiros?	13.9.	Base Legal (visualização em tempo real)
	13.10.	Área Logística
	14.1.	Melhorar a informação
	14.2.	Implementação do módulo HR
	14.3.	Implementação em pleno da área logística
	14.4.	Implementação em pleno da receita
	14.5.	Maior tecnicismo da área financeira
	14.6.	Implementação da contabilidade analítica
	14.7.	Reestruturar as U/E/O

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013, p. 58)

Apêndice O – Análise de Conteúdos por Questão

Quadro 5 – Análise de Conteúdo por Questão

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de Registo
Questão 8		
#1	Motivos	
	“ <i>A Reforma da Administração Financeira do Estado (...) demonstraram que era necessário alterar a estrutura financeira do Exército</i> ”.	8.1
	“ <i>(...) SIG/MDN demonstraram que era necessário alterar a estrutura financeira do Exército</i> ”.	8.2.
	“ <i>O nível intermédio causava bastantes redundâncias na área financeira</i> ”.	8.3.
	“ <i>Maior eficácia na utilização de recursos</i> ”.	8.4.
	“ <i>(...) eficiência na utilização de processos</i> ”.	8.5.
	“ <i>(...) melhor aproveitamento dos meios postos à disposição do Exército (...)</i> ”	8.6.
	Dificuldades	
	“ <i>(...) não podemos relevar grandes dificuldades. Primeiro houve o apoio por parte do Comando do Exército no avanço desta reorganização</i> ”.	8.8.

#2	Motivos	
	“Os diversos diplomas legais impuseram mudanças no âmbito da gestão orçamental, financeira e de tesouraria”.	8.1
	“Este foi o principal desafio à mudança de paradigma, assim como o processo de centralização e integração vertical do SIG/MDN”.	8.2.
	“(…) eficiência e racionalização da estrutura financeira no Exército”.	8.3.
	“Assim como a necessidade de sermos mais rigorosos na utilização dos dinheiros públicos”.	8.6.
	Dificuldades	
	“Todas as mudanças organizacionais têm uma profunda resistência à mudança”.	8.9.
#3	Motivos	
	“Os motivos foram a exigibilidade em cumprir a lei nos prazos”.	8.1.
	“(…) os CFin não era fácil. Estes assumiam-se como uma barreira intermédia”.	8.3.
	“(…) garantir um controlo em tempo da regularidade financeira (...)”	8.6.
	“O próprio exterior e a necessidade do Exército reportar determinado tipo de informação em tempo oportuno e com qualidade (...)”	8.7.
	Dificuldades	
	“(…) a reorganização correu muito bem. Não se assistiu a resistência à mudança”.	8.8.

#4	Motivos	
	<i>“Essencialmente foram motivos legais (...) A própria lei impõe mudanças”.</i>	8.1
	<i>“O facto de também termos entrado no SIG/MDN, em 2006, obrigou a uma padronização a nível dos ramos”.</i>	8.2.
	<i>“(…) houve também a necessidade de reajustamento”.</i>	8.3.
	<i>“(…) obrigou a que finanças públicas fossem mais controladas e apertadas”.</i>	8.6.
	Dificuldades	
#5	<i>“Mas também há outras grandes dificuldades como a resistência à mudança. No seio do Exército não é muito fácil”.</i>	8.9.
	Motivos	
	<i>“Obviamente que foi colocada essa obrigatoriedade ao sistema financeira”.</i>	8.1.
	<i>“(…) necessidade de reformular o sistema financeiro do Exército (...)”</i>	8.3.

	“(…) <i>capacidade de fazer mais com menos</i> ”.	8.4.
	“(…) <i>otimização e simplificação de processos</i> ”.	8.5.
	“Nós não nos podemos dissociar da <i>questão económica e da racionalização de meios</i> ”.	8.6.
	“(…) <i>informação produzida é mais credível e garante a capacidade de decisão em tempo real</i> ”.	8.7.
	Dificuldades	
	“A <i>principal dificuldade desta reorganização decorre das constantes mudanças e alterações nas estruturas orgânicas do Exército</i> ”.	8.9.
	“(…) <i>estruturas e chefias mudam...mudanças de estrutura, pensamentos e na chefia</i> ”.	8.10.
#6	Motivos	
	“ <i>Os sistemas informáticos desempenham um papel importantíssimo</i> ”.	8.2.
	“ <i>O Exército (...) constatou que havia estruturas que deixam de ter preponderância</i> ”.	8.3.

	<i>“(…) reafetação dos recursos humanos para outras atividades”.</i>	8.4.
	<i>“Estes permitem a centralização e otimização de processos”.</i>	8.5.
	Dificuldades	
	<i>“(…) as pessoas são muito avessas à mudança”.</i>	8.9.
#7	Motivos	
	<i>“Atualmente o Exército comunica patrimonialmente os saldos das suas contas à DGO, mensalmente. Hoje são exigidas grandes quantidades de informação e existe um maior controlo externo”.</i>	8.1.
	<i>“Com a estrutura que tínhamos anteriormente não conseguíamos responder aos problemas solicitados”.</i>	8.3.
	Dificuldades	
	<i>“(…) a principal dificuldade é a resistência à mudança”.</i>	8.9.

#8	Motivos	
	“A RSF <i>deve-se em grande parte à necessidade da centralização dos meios que estavam dispersos</i> ”.	8.6.
	Dificuldades	
	“O objetivo foi centralizar e agregar meios, <i>retirando competências às U/E/O. Esta situação trouxe-nos bastantes dificuldades</i> ”.	8.9.
Questão 9		
#1	“(…) esta reorganização vem diminuir o número de pessoas a intervir no processo e fazerem a mesma coisa. <i>O que garante uma maior agilidade aos processos</i> ”.	9.1.
	“(…) <i>melhor aproveitamento dos recursos humanos (…)</i> <i>garante uma maior racionalização dos recursos humanos</i> ”.	9.2.

	“A partir do momento em que os recursos financeiros passaram a ser geridos e balanceados de uma forma centralizada, é possível balanceá-los de uma perspectiva mais macro”.	9.3.
	“O que confere uma maior agilidade de processos. Logo constitui uma redução no tempo e melhor execução”.	9.4.
	“Outra situação foi a centralização de competências ou atribuições que estavam cometidas aos CFin”.	9.5.
#2	“(…) otimização dos processos financeiros, o objetivo passou a torná-los mais consistentes, robustos e sem falhas”.	9.1.
	“A centralização da atividade financeira teve como objetivo (...) a otimização de recursos humanos”.	9.2.
	“A centralização da atividade financeira na DFin teve como objetivo a racionalização (...)”	9.3.

	“Antes da TU, o Exército desenvolvia a sua atividade financeira e orçamental de forma descentralizada”.	9.5.
	“(…) simplificação da estrutura financeira”.	
	“(…) aumento da eficiência do SIG/MDN”.	9.6.
	“Também permitiu uma ligação mais direta entre as U/E/O e a DFin”.	9.7.
#3	“Outro dos objetivos está relacionado com a informação prestada ao CEME. Esta passou a ser mais coerente, concreta, atempada e de maior valor”.	9.8.
	“Fez-se coisas na DFin coisas em dois anos que demorariam dez anos a fazer com o modelo anterior”.	9.1.
	“Tínhamos muita gente nos CFin e pouca gente na DFin”.	9.3.
	“(…) temos a capacidade de responder em tempo a qualquer resposta do exterior”.	9.4

	“(…) a DFin tem o controlo completo sob a componente técnica contabilística, financeira e tesouraria”.	9.5.
	“O helpdesk central da DFin garante a resposta a qualquer assunto das U/E/O em vinte e quatro horas, de forma homogénea e profissional”.	9.7.
#4	“Ao nível processual teve bastantes repercussões. Hoje estamos a concentrar na DFin, tudo o que é a área financeira das U/E/O”.	9.1.
	“(…) esta área obedece aos princípios da eficácia, eficiência e economia de meios e regularidade financeira (...)”	9.3.
	“Hoje quer-se umas finanças fluídas para responder atempadamente às U/E/O relativamente aos seus problemas”.	9.4.

	“(…) esta reorganização levou à concentração de um conjunto de ações que eram feitas ao nível das U/E/O (...) Como não se consegue colocar em cada U/E/O um oficial de AdMil, temos de concentrar estas coisas na DFin”.	9.5.
	“Na era da informatização é incongruente ter um órgão intermédio”.	9.6.
	“Hoje, a U/E/O tem um problema, relaciona-se com o helpdesk da DFin”.	9.7.
#5	“Isto proporcionou um grande salto qualitativo, nomeadamente com informação credível capacidade de informação em tempo real e mais célere (...)”	9.4.
	“Atualmente os problemas são descarregados diretamente na DFin (...) Hoje com a extinção dos CFin, essa responsabilidade transitou para a DFin”.	9.5.

	<p>“A <i>centralização de competências na DFin</i> apetrechou-a de pessoas tecnicamente capazes. Isto <i>proporcionou um grande salto qualitativo, nomeadamente com informação credível (...)</i>”</p>	9.8.
#6	<p>“O maior impacto tem a ver com a <i>alteração que teve de ser dada aos processos (...)</i> criaram-se mecanismos para se conseguir <i>aligeirar os processos que eram mais morosos e burocráticos</i>”.</p>	9.1.
	<p>“(…) <i>houve reformulações em termos de processos para que a DFin pudesse absorver esta centralização. Esta foi fruto da extinção dos CFin</i>”.</p>	9.5.
#7	<p>“O <i>processo que era feito antigamente não poderia ser feito agora</i> porque sempre que existia um erro ou alguma coisa, no mínimo era preciso duas semanas para resolver o problema”.</p>	9.1.

	“(…) a DFin consegue dar uma resposta mais eficaz do que no antecedente”.	9.4.
	“Atualmente, a DFin consegue dar uma resposta em vinte e quatro horas através do helpdesk (...) eu acho que o adjunto financeiro está muito mais apoiado e informado”.	9.7.
	“Conseguimos que a informação nas nossas demonstrações financeiras, balanço, demonstrações de resultados, anexos às demonstrações de resultados e notas ao balanço, sejam mais consistentes e válidas”.	9.8.
#8	“(…) Também a acrescentar ao trabalho há uma otimização de recursos humanos (...)”	9.2.
	“(…) eficácia e eficiência na utilização dos recursos financeiros afetos ao Exército”.	9.3.

	<p><i>“No molde atual só acarreta mais trabalho para a DFin. As U/E/O deixam de lançar faturas, ficando à responsabilidade da DFin”.</i></p>	9.5.
Questão 10		
#1	<p><i>“Foi catalisador. Nós tínhamos de adotar o RTE devido à sua imposição”.</i></p>	10.1.
	<p><i>“(…) serviu de catalisador para a centralização dos pagamentos”.</i></p>	10.2.
	<p><i>“(…) arrecadação de receitas na DFin, (...) Atualmente a receita caminha a passos largos para este desiderato”.</i></p>	10.3.
	<p><i>“Deste modo, tínhamos de o montar e aproveitarmos essa imposição associada ao perfeito domínio na área financeira do SIG/MDN”.</i></p>	10.4.
#2	<p><i>“Hoje os pagamentos orçamentais estão centralizados em apenas três militares”.</i></p>	10.2.

	<p><i>“O processo da receita ainda não está centralizado porque há U/E/O que ainda estão a receber dinheiro”.</i></p>	10.3.
	<p><i>“O Exército foi o primeiro ramo das FFAA a entrar e assim estruturámo-nos de acordo com as nossas necessidades”.</i></p>	10.4.
	<p><i>“A partir da adesão à TU, só há uma conta bancária na DFin. As U/E/O deixaram de ter as suas contas”.</i></p>	10.5.
#3	<p><i>“(…) sendo o pagamento feito centralmente, elas deixaram de ter contas por regularizar”.</i></p>	10.2.
	<p><i>“O DL n.º 29-A/2011 obrigou de forma vinculada os ramos das FFAA a aderirem ao RTE”.</i></p>	10.4.
	<p><i>“(…) também se limpou as contas das U/E/O no IGCP e dos valores da PC de cada U/E/O”.</i></p>	10.5.
#4	<p><i>“A única coisa que fizemos foi centralizar os pagamentos na DFin”.</i></p>	10.2.

	“A plena entrada na TU será quando o dinheiro entrar diretamente no próprio Estado e a DGO fazer os próprios pagamentos”.	10.3.
	“Depois extinguímos as contas nas U/E/O e hoje existe apenas uma conta na DFin”.	10.5.
	“Hoje é tudo fluxos bancários e há um maior controlo”.	10.6.
#5	“Nós quando falamos de TU referimo-nos à concentração dos pagamentos numa única entidade”.	10.2.
	“O Exército encarou-a como uma obrigatoriedade”.	10.4.
	“A TU não implica a diminuição das contas bancárias mas o Exército quis fazê-lo e diminuiu”.	10.5.
	“Esta foi implementada para reduzir a dispersão dos meios líquidos”.	10.6.

	“A entrada na TU foi um grande passo pois permite a ligação em tempo real às organizações civis que controlam toda área financeira e orçamental”.	10.7.
#6	“O Exército foi o primeiro ramo a aderir à TU”.	10.1.
	“Isto levou-nos a centralizar os pagamentos todos na DFin”.	10.2.
	“Quanto aos recebimentos, nós centralizámos a entrega da receita mas não é a centralização pura porque só centralizámos a entrega”.	10.3.
	“Também houve um downsizing das contas que existiam nas U/E/O”.	10.5.
	“Essencialmente as grandes alterações da TU foram os interfaces que foram criados com a DGO para efeitos de execução orçamental e aprovação do PLC”.	10.7.

#7	<i>“No fundo a TU obrigou à centralização e RSF”; “Foi o ponto de partida que precisávamos para nos reorganizar”.</i>	10.1.
	<i>“(…) nós optámos pelo modelo mais centralizado a nível de pagamentos”.</i>	10.2.
	<i>“Em 2012 o Exército foi obrigado a adotar o RTE”.</i>	10.4.
#8	<i>“A TU foi o primeiro passo para a efetiva RSF”.</i>	10.1.
	<i>“A TU só foi implementada na vertente da despesa. Todos os pagamentos passaram a ser efetuados de forma centralizada através da DFin”.</i>	10.2.
	<i>“Contudo, este trabalho está incompleto pois falta a receita”.</i>	10.3.

Questão 11		
#1	“(…) <i>quando se adota um sistema de informação em qualquer organização, normalmente os primeiros níveis a cair são os níveis intermédios</i> ”.	11.1.
	“O sistema vai permitindo a <i>agregação e tratamento de informações de forma mais célere</i> ”.	11.2.
	“O módulo logístico está a dar os primeiros passos e é <i>extremamente preponderante para a reorganização</i> ”.	11.3.
#2	“Também teve implicações no âmbito da estrutura financeira, pois <i>eliminou a existência do nível intermédio, CFin</i> ”.	11.1.
	“(…) o SIG/MDN constitui um importante elemento na evolução da informação financeira disponibilizada pela DFin ao CEME. <i>Este consegue saber em tempo real toda a informação financeira</i> ”.	11.2.

	<p><i>“A introdução do módulo MM – Compras Locais permitiu uma segregação dos processos logísticos e financeiros no Exército, ou seja, este é preponderante em termos de informação financeira”.</i></p>	11.3.
	<p><i>“O SIG/MDN é composto por diversos módulos e estes foram essenciais para a simplificação de processos (...)”</i></p>	11.4.
	<p><i>“Os processos financeiros ficam centralizados nas U/E/O e os processos financeiros na DFin”.</i></p>	11.5.
#3	<p><i>“Quando é implementado um sistema integrado nas organizações, acabasse com os patamares intermédios de gestão porque são peças de uma engrenagem que não fazem sentido”.</i></p>	11.1.
	<p><i>“A informação não flui diretamente e rapidamente. Isto não foi feito agora”.</i></p>	11.2.

	<i>“A implementação de novos módulos permitiu aligeirar processos e modificar procedimentos (...)”</i>	11.4.
#4	<i>“O SIG/MDN é uma ferramenta eficiente (...) É certo que tivemos de fazer algumas mudanças”.</i>	11.1.
	<i>“O módulo MM ainda não foi totalmente implementado mas é extremamente importante para a reorganização”.</i>	11.3.
#5	<i>“(…) facilitar o que é o desenho e implementação de processos (...)”</i>	11.4.
	<i>“O grande objetivo é separar a componente logística da financeira”.</i>	11.5.
	<i>“(…) capacidade de diminuir o número de pessoas ao nível das U/E/O”.</i>	11.6.
#6	<i>“Isso obrigou a que redesenhássemos a nossa estrutura financeira (...)”</i>	11.1.
	<i>“Mais tarde surgiu o módulo MM que mudou o modo de funcionar da parte financeira”.</i>	11.3.

	<i>“Maioritariamente é o processo que se adequa ao sistema informático. Isso obrigou a que redesenhássemos...os nossos processos para adequar”.</i>	11.4.
	<i>“Mas é este ERP que vai poder mexer na estrutura das U/E/O (...) não é preciso as SecLog terem a estrutura que apresentam”.</i>	11.6.
#7	<i>“(...) é a estrutura financeira que se tem de adaptar ao sistema. Um dos exemplos foi a extinção dos CFin (...)”</i>	11.1.
	<i>“(...) não é possível ao nível da SAP estarmos a desenhar processos para cada um individualmente. No fundo existe um processo macro ao nível SAP e cada um dos ramos tem de se adaptar a esse modelo”.</i>	11.6.

#8	<i>“O SIG/MDN é a base para toda esta reorganização e com a implementação dos módulos a estrutura financeira teve-se de adaptar”.</i>	11.1.
	<i>“O objetivo é acabar com elas e aproveitar as sinergias que existem para simplificar o processo”.</i>	11.4.
	<i>“A sua potencialidade permite-nos poupar recursos e estruturas que estão em duplicado nas U/E/O e na DFin”.</i>	11.6.
Questão 12		
#1	<i>“Esta reorganização veio retirar-lhes tarefas que naturalmente não teriam ou tinham mais dificuldades em desempenhar (...)”</i>	12.1.
	<i>“(…) a evolução que se está a verificar conduz a uma segregação do processo logístico do processo financeiro”.</i>	12.2.
	<i>“A SSF tenderá a desaparecer mas não quer dizer que não tenha pessoal de AdMil nas U/E/O”.</i>	12.3.

#2	<i>“(…) as repercussões estão relacionadas com a deslocalização de competências das U/E/O para a DFin”.</i>	12.1.
	<i>“(…) a grande maioria das U/E/O vão funcionar apenas na área logística”.</i>	12.2.
	<i>“(…) as tarefas das pessoas afetas à área financeira nas U/E/O vão ser dispensáveis”.</i>	12.3.
	<i>“Agora os orçamentos dos Regimentos são parcos e não faz sentido ter um oficial de AdMil”.</i>	12.4.
	<i>“Tudo aponta para que as U/E/O com grande volume de transações tenha um oficial de AdMil”.</i>	12.5.
#3	<i>“(…) as U/E/O já foram aligeiradas de processos contabilísticos”.</i>	12.1.
	<i>“No futuro, as U/E/O funcionaram exclusivamente com logística (…)”</i>	12.2.

	<i>“(…) acabando-se com a função de tesoureiro e limitando as funções das U/E/O à função compras locais”.</i>	12.3.
	<i>“É expectável que haja pelo menos um sargento de AdMil como adjunto do Chefe da SecLog de um Regimento”.</i>	12.4.
	<i>“O volume de orçamento e a complexidade da atividade financeira não justifica ter dois oficiais adstritos a um Regimento. Por conseguinte, há U/E/O que não tem nada a ver com isso”.</i>	12.5.
#4	<i>“As U/E/O tem graves problemas na área financeira (...) Neste sentido cada vez mais estão a ser desprovidas de responsabilidades financeiras (...)”</i>	12.1.
	<i>“(…) no futuro poderão apenas ter a área logística, através do módulo MM”.</i>	12.2.

	<i>“A ideia é este ano não haver tesoureiros. O adjunto financeiro vai deixar de existir (...)”</i>	12.3.
	<i>“Regra geral, o Diretor de Finanças tem a preocupação de guarnecer as U/E/O mais complexas com oficiais de AdMil”.</i>	12.5.
#5	<i>“Primeiro aliviou as U/E/O dos procedimentos que são cada vez mais técnicos”.</i>	12.1.
	<i>“Com o aparecimento dos módulos, nomeadamente o MM e SD, estamos em condições de fazer essa separação. Assim as U/E/O desenvolvem que está ao seu nível (...)”</i>	12.2.
	<i>“Houve uma redução no número de pessoas ao nível das U/E/O”.</i>	12.3.
	<i>“Sendo as U/E/O menos complexas chefiadas por um sargento”.</i>	12.4.
	<i>“Na minha opinião o oficial de AdMil faz falta nas U/E/O mais complexas para operar o módulo MM e SD e para aconselhar o comandante”.</i>	12.5.

#6	<p><i>“Nas U/E/O vamos caminhar paulatinamente para uma descentralização, ou seja, um esvaziar de responsabilidades das U/E/O”.</i></p>	12.1.
	<p><i>“Achamos que a sua estrutura apenas deveria vocacionar somente na parte logística”.</i></p>	12.2.
	<p><i>“Não é preciso ter um adjunto financeiro, chefe da SecLog, administrativos, tesoureiro e pessoal de material”.</i></p>	12.3.
	<p><i>“Mas é a parte logística tem de funcionar nessas U/E/O. Para fazer essa gestão bastava um sargento de AdMil”.</i></p>	12.4.
	<p><i>“Por outro lado existem U/E/O com uma dimensão mais elevada, como é o caso dos Estabelecimentos Militares de Ensino (...) Deste modo, na secção de Estado-Maior deveria ser adicionado um Chefe da financeira, Major de AdMil”.</i></p>	12.5.

#7	<p><i>“No fundo nós pegámos nos processos mais críticos e centralizámos na DFin (...) Sendo que ao nível da tesouraria, as U/E/O perderam a componente de pagamentos e também o objetivo é que a parte dos recebimentos seja perdida”.</i></p>	12.1.
	<p><i>“Hoje um adjunto financeiro está muito mais liberto para as áreas que a U/E/O necessita”.</i></p>	12.2.
	<p><i>“O grande objetivo é reduzir a estrutura financeira ao nível das U/E/O (...)”</i></p>	12.3.
	<p><i>“(…) uma U/E/O tipo Regimento apenas precisa de um sargento de AdMil na área financeira. Já não necessita de um tesoureiro uma vez que já não há pagamentos nem recebimentos”.</i></p>	12.4.
	<p><i>“Mas se calhar um Estabelecimento Militar de Ensino, não pode ter só duas pessoas na área financeira mas pelo menos tem de ter um oficial de AdMil”.</i></p>	12.5.

#8	“Deste modo, as U/E/O estão a ser esvaziadas das competências que tinham e está-se a centralizar na DFin e na DMT”.	12.1.
	“(…) o objetivo é serem apenas entidades requisitantes”.	12.2.
	“Temos as U/E/O mais complexa, como os Estabelecimentos Militares de Ensino e Centros de Saúde. Estas têm mais de volume de trabalho e os seus processos são mais complexos. Deste modo, estas exigem pessoas mais qualificadas para o desempenho das funções”.	12.5
Questão 13		
#1	Vantagens	
	“De facto a reorganização garante uma maior celeridade nos processos que são executados por pessoas tecnicamente mais habilitadas”.	13.1.
	“Houve uma redução substancial da margem de erro e omissões relevantes”.	13.5.

	“Assim como <i>uma detecção do erro em tempo real</i> ”.	13.6.
	Limitações	
	“As limitações derivam da lei. <i>Estes diplomas legais exigem determinadas formalidades</i> ”.	13.9.
#2	Vantagens	
	“As vantagens da reorganização garantem uma <i>informação financeira atempada, no momento (...)</i> ”	13.4.
	“Também o processo de <i>PC é mais fiável (...)</i> ”	13.5.
	“(...) <i>com o SIG/MDN há uma maior rigidez e fluidez no processo financeiro</i> ”.	13.6.
	“(...) <i>reorganização garantem uma informação financeira... mais coerente, exata e de valor (...)</i> ”	13.7.
	Limitações	
	“A <i>área logística é a maior limitação</i> ”.	13.10.

#3	Vantagens	
	“(…) tem sido inúmeras pois conseguiu cumprir <i>a lei de forma mais eficiente e eficaz com menos pessoas</i> ”.	13.2.
	“Outra das vantagens decorre de uma melhor gestão dos dinheiros públicos”.	13.3.
	Limitações	
	“Neste momento, o SIG/MDN não está totalmente implementado. Falta a sua componente logística, mas isto deve-se à Direção de Material e Transportes, que é o órgão responsável”.	13.10.
#4	Vantagens	
	“No passado demorava dias e às vezes meses para resolver”.	13.1.
	“Atualmente a DFin faz uma gestão mais racional e correta dos dinheiros públicos (...)”	13.3.
	“Hoje a Autoridade Tributária sabe quando cometemos um erro”.	13.4.

	<i>“A PC feita ao TC e à DGO tem mais qualidade e rigor”.</i>	13.5.
	<i>“Houve diminuição do número de erros e incongruências”.</i>	13.6.
	<i>“(…) a grande vantagem está na qualidade que damos à informação que é produzida (…)”</i>	13.7.
	Limitações	
	<i>“Há aspetos negativos em termos do quadro de AdMil”.</i>	13.8.
	<i>“Outra situação é a área logística”.</i>	13.10.
#5	Vantagens	
	<i>“(…) diminuição do número de pessoas envolvidas no processo (…)”</i>	13.2.
	<i>“(…) velocidade de informação”.</i>	13.4.
	<i>“(…) capacidade de evitar o erro”.</i>	13.6.
	<i>“(…) credibilidade de informação”.</i>	13.7.
	Limitações	
	<i>“É muito importante que a nossa organização em termos de gestão de carreira se organize e</i>	13.8.

	<i>readapte face à nova realidade</i> ".	
	<i>"Outra limitação tem a ver com a visualização em tempo real de tudo o que acontece dentro da nossa organização"</i> .	13.9.
#6	Vantagens	
	<i>"(...) RSF são sermos muito mais céleres que necessitamos de resolver algum problema no imediato"</i> .	13.1.
	<i>"Somos muito mais eficientes"</i> .	13.3.
	Limitações	
	<i>"A questão de haver colocações constitui uma grande limitação"</i> .	13.8.
	<i>"Outra limitação é a área logística"</i> .	13.10.
#7	Vantagens	
	<i>"Atualmente o nível de resposta que a DFin tem de dar é muito superior e exigente"</i> .	13.1.
	<i>"(...) foi reduzir o número de pessoas afetas à área financeira"</i> .	13.2.

	<i>“Os órgãos externos estão cada vez mais exigentes relativamente às contas do Exército”.</i>	13.3.
	<i>“Os números de erros são muito inferiores”.</i>	13.6.
	<i>“Outra vantagem deve-se ao facto do CEME estar mais apoiado”.</i>	13.7.
	Limitações	
	<i>“(…) a maior é ao nível dos quadros do serviço de AdMil”.</i>	13.8.
	Vantagens	
#8	<i>“A redefinição de processos eliminou tarefas intermédias que eram desnecessárias pela centralização que diminuiu o número de pessoas a realizar a mesma tarefa”.</i>	13.2.
	<i>“A centralização garante bastantes sinergias e poupanças de recursos”.</i>	13.3.
	Limitações	
	<i>“A centralização não permite a rotatividade dos recursos humanos afetos à área financeira”.</i>	13.8.
	<i>“Outra das limitações é a área logística em SIG/MDN”.</i>	13.10.

Questão 14		
#1	“No fundo procurei definir e propor as linhas gerais desta reorganização para <i>potenciar uma melhor informação</i> ”.	14.1
	“(…) o <i>módulo recursos humanos</i> terá que ser uma <i>realidade o mais breve possível</i> ”.	14.2.
	“O <i>módulo logístico</i> vai <i>avançar em pleno</i> (…)”	14.3.
	“ <i>Isto obviamente permite-nos avançar a sério para uma contabilidade analítica</i> ”.	14.6.
	“ <i>Neste momento, um dos objetivos é ao nível das U/E/O</i> ”.	14.7.
#2	“A <i>reorganização vem potenciar a implementação do módulo de HR</i> (…)”	14.2.
	“A <i>reorganização vem potenciar</i> (…) <i> a plena integração do módulo MM, isto é, da área logística</i> ”.	14.3.
	“ <i>Também a centralização da receita na DFin constitui uma oportunidade</i> (…)”	14.4.

	<i>“Em termos vertical, falta apenas a reestruturação ao nível das U/E/O”.</i>	14.7.
#3	<i>“Na DFin fica apenas a área financeira, quer seja receita (...)”</i>	14.4.
	<i>“As oportunidades são um maior tecnicismo e especificação de funções na área financeira (...)”</i>	14.5.
	<i>“Ao nível da estrutura financeira, a ideia base passa por a U/E/O só trabalhar com área logística”.</i>	14.7.
#4	<i>“Nós só temos benefícios com isso, nomeadamente na nossa qualidade de informação. Quanto maior é a qualidade da informação melhor é a gestão”.</i>	14.1
	<i>“Olhando agora para os vencimentos, há aspetos que vão ter de mudar, como a implementação do módulo recursos humanos”.</i>	14.2.
	<i>“Foram perdidos nove anos em relação à logística (...)”</i>	14.3.

	<i>“Num futuro próximo queremos também introduzir também a contabilidade analítica”.</i>	14.6.
#5	<i>“Eu acho que o sistema financeiro está no caminho para atingir o que consideramos um sistema financeiro ótimo. Para tal, é preciso que a componente logística seja terminada”.</i>	14.3.
	<i>“Eu penso que a partir do momento em que o Exército consiga finalizar a implementação do módulo SD garante a plena reorganização”.</i>	14.4.
	<i>“Também a implementação do módulo de contabilidade analítica deve ser a aposta final do Exército”.</i>	14.6.
#6	<i>“Outro dos aspetos importante é a logística. Esta é a maior oportunidade para aquilo que é o nosso core business”.</i>	14.3.
	<i>“(…) a parte da receita. Esta foi aquela que ainda não teve um tratamento mais estruturante”.</i>	14.4.

#7	<i>“Uma oportunidade que decorre desta reorganização é ao nível do SIG/MDN, nomeadamente com a implementação do módulo HR”.</i>	14.2.
	<i>“(…) temos pessoal muito mais especialista na área financeira”.</i>	14.5.
	<i>“Outro dos aspetos a ter em conta é a reestruturação da U/E/O”.</i>	14.7.
#8	<i>“A PC ser fidedigna e adequada é uma das oportunidades”.</i>	14.1.
	<i>“(…) devemos olhar para a área logística. Esta tem sido deixada para trás e o futuro é a reorganização logística no Exército”.</i>	14.3.
	<i>“Em relação à área financeira só há uma coisa pendente que é a implementação do módulo SD”.</i>	14.4.
	<i>“(…) esta reorganização pode ser aproveitada para se implementar efetivamente um modelo de gestão financeira e logística”.</i>	14.7.

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013, p. 59)

Apêndice P – Entrevista ao Major-General Jesus da Silva

Cabecalho do guião de entrevista

Tema: “A Reorganização do Sistema Financeiro no Exército: Vicissitudes, Limitações e Oportunidades”

Entrevistador: Diogo Marques Coelho

Caracterização do entrevistado

1. Nome do entrevistado: José de Jesus da Silva **2. Posto/Função:** Major-General/Diretor
3. Unidade: Direção de Finanças **4. Local:** Lisboa **5. Data:** 25 de março de 2015 **6. Hora de início:** 14h30m **7. Hora de fim:** 15h14m

Guião: perguntas por bloco temático

Apresentação	Bloco A: Motivos e Dificuldades da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Bloco B: Impactos provocados pela Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Bloco C: Vantagens e Limitações da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Bloco D: Considerações Finais
--------------	--	---	--	-------------------------------------

Apresentação

No âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, com vista à obtenção do grau académico de Mestre em Administração Militar, urge a necessidade de realizar diversas entrevistas com o intuito de recolher informações para a investigação subordinada ao tema “A Reorganização do Sistema Financeiro no Exército: Vicissitudes, Limitações e Oportunidades”.

Com a presente investigação pretende-se abordar a Reorganização do Sistema Financeiro no Exército, tendo como objetivo analisar as mudanças que ocorreram recentemente e também abordar as implicações que advém para os órgãos que a compõem.

A seleção dos entrevistados foi elaborada com base nos diferentes intervenientes responsáveis pela Reorganização do Sistema Financeiro no Exército, de forma a obter informações de diferentes especialistas sobre o domínio em estudo.

Bloco A: Motivos e Dificuldades da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército

Pergunta 8: Na sua opinião, no período entre implementação da Tesouraria Única (1JAN12) até à publicação da nova Lei Orgânica do Exército (29DEC14), quais os motivos que despertaram para estas mudanças? E que dificuldades surgiram para as novas mudanças na estrutura financeira do Exército?

R: “*A Reforma da Administração Financeira do Estado e SIG/MDN demonstraram que era necessário alterar a estrutura financeira do Exército. A implementação, avanço e desenvolvimento do SIG/MDN veio demonstrar que não se justificava a existência de três níveis hierárquicos. O nível intermédio causava bastantes redundâncias na área financeira. Muitas vezes volumes de orçamento muito pouco significativos recomendam que é possível reduzir os recursos humanos e as estruturas afetos à função financeira. O que despertou a mudança foi o SIG/MDN. Este evidenciava que não se justifica ter tanta gente nem tantos níveis alocados à área financeira. Outra circunstância é o facto dos recursos humanos serem cada vez mais escassos e caros. Por outro lado a própria função financeira obriga a uma qualificação mais longa, carecendo de maior especialização. Portanto, não era possível ter uma dispersão tão grande para tão pouco volume de transações com efetivos tão especializados. A ideia era trabalhar com menos efetivos de uma forma mais concentrada e tendo mais eficiência e eficácia. Maior eficácia na utilização de recursos e eficiência na utilização de processos. Portanto existe um melhor balanceamento de meios, tal como um melhor aproveitamento dos meios postos à disposição do Exército pois estes são sempre escassos. Quanto às dificuldades, não podemos relevar grandes dificuldades. Primeiro houve o apoio por parte do Comando do Exército no avanço desta reorganização. Também ao nível dos recursos humanos na área financeira já se evidenciava que alguma coisa tinha de ser feita. Em virtude do grande investimento em formação, sistemas de informação e software, ainda não se tinha tirado o verdadeiro retorno. Era evidente que seria preciso fazer esta reforma. Portanto, não sentimos grande dificuldade nem obstruções à implementação desta reorganização. A principal dificuldade era implementar esta reorganização no mais breve espaço de tempo. Assim a partir do momento que o fizéssemos tínhamos essa capacidade adquirida. Não posso relevar grandes dificuldades”.*

Bloco B: Impactos provocados pela Reorganização do Sistema Financeiro no Exército

Pergunta 9: Com a extinção dos Centros de Finanças e a centralização das suas competências na Direção de Finanças qual é na sua opinião, o impacto da centralização da atividade financeira no Exército para a Direção de Finanças?

R: “Esta centralização garante uma eficácia, eficiência, melhor aproveitamento dos recursos humanos e um melhor balanceamento dos meios. Assim como *garante uma maior racionalização dos recursos humanos*. Portanto, esta reorganização vem diminuir o número de pessoas a intervir no processo e a fazerem a mesma coisa. *O que confere uma maior agilidade aos processos*. Logo constitui uma redução do tempo e melhor execução. Deste modo, tudo é gerido de forma centralizada e permite fazer o balancear os recursos financeiros face às necessidades. No antecedente tínhamos uma distribuição das dotações por OCAD. Portanto estas eram consideradas como uma dotação da respetiva U/E/O. O que permite ver se o esforço deve ser feito na área do pessoal, material, combustíveis, investimento e manutenção. Outra situação foi a *centralização das competências ou atribuições que estavam cometidas aos CFin na DFin*. A partir do momento em que os recursos financeiros passaram a ser geridos e balanceados de uma forma centralizada, é possível balanceá-los de uma perspetiva mais macro. Enquanto na gestão descentralizada poderia haver outras prioridades que não eram satisfeitas. Deste modo a centralização permite subir um patamar mais elevado. Esta permite ter uma visão mais larga, mais macro e balancear menores meios com maior eficácia. Outro fator importante desta reorganização é a colocação novamente da DFin na direta dependência do Comando do Exército. Esta sai da alçada do CmdLog para o Comando do Exército e fica no apoio ao CEME. Este é o principal responsável por toda a gestão dos recursos financeiros do Exército apoiado pela DFin na sua decisão”.

Pergunta 10: A publicação do Decreto-Lei n.º 29-A/2011, de 1 de março, obrigou o Exército a criar condições para a plena adesão à Regime de Administração Financeira do Estado até 31DEC11. Neste sentido, qual foi impacto da Tesouraria Única na Reorganização do Sistema Financeiro?

R: “*Foi catalisador*. Nós tínhamos de adotar o RTE devido à sua imposição. *Deste modo, tínhamos de o montar e aproveitarmos essa imposição associada ao perfeito domínio na área financeira do SIG/MDN*. Portanto serviu de catalisador para a *centralização dos pagamentos* e da arrecadação de receitas na DFin, tirando esta competência das U/E/O.

Atualmente a receita caminha a passos largos para este desiderato. A determinação ou o impacto serviu de catalisador essencialmente”.

Pergunta 11: A implementação do SIG/MDN e aparecimento de novos módulos foram responsáveis pela necessidade de reestruturar a estrutura financeira no Exército. Deste modo, qual foi o impacto do SIG/MDN para as alterações na estrutura financeira?

R: “O SIG/MDN evidenciou que *quando se adota um sistema de informação em qualquer organização, normalmente os primeiros níveis a cair são os níveis intermédios. O sistema vai permitindo agregação e tratamento de informações de forma mais célere. Portanto, a determinada altura nós tínhamos uma ferramenta que era um Ferrari mas estávamos a conduzi-la como um Cadillac qualquer. Portanto, a estrutura orgânica que estava montada em vez de servir para potenciar a utilização do SIG/MDN servia para travar. Deste modo, era preciso reorganizar a estrutura orgânica para que fosse possível com menos recursos humanos, tirar partido da ferramenta que tínhamos à disposição. Claro que o SIG/MDN não se encontra totalmente refinado. Como o seu próprio nome indica é um sistema integrado de gestão de recursos materiais, financeiros e humanos. Por conseguinte, este só irá estar no seu potencial quando tiver o módulo financeiro, logístico e recursos humanos. Neste momento, módulo financeiro é o que está mais avançado no Exército. O módulo logístico está a dar os primeiros passos e é extremamente importante para a reorganização. O módulo recursos humanos ainda está em fase de aquisição e desenvolvimento. Está longe de se iniciar a sua implementação. Esse potencial ainda vai vir mais ao de cima quando tivermos o sistema totalmente mais integrado”.*

Pergunta 12: A centralização de competências na Direção de Finanças, a implementação da Tesouraria Única e do SIG/MDN vêm reestruturar a estrutura financeira do Exército. Desta forma, qual é o impacto da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército nas U/E/O?

R: “Na minha opinião as U/E/O sentem-se mais apoiadas. Estas não perderam a capacidade de decisão e não diminuiu as competências dos comandantes. Esta reorganização *veio retirar-lhes tarefas que naturalmente não teriam ou tinham mais dificuldades em desempenhar* por inexistência de recursos humanos tecnicamente habilitados. Deste modo, é possível fazer com menos recursos mas tecnicamente habilitados. Portanto garante uma maior eficiência, eficácia e processos com menos erros. Também menos erros na PC do Exército para o exterior. Na sua opinião, considera necessário reestruturar as SecLog das

U/E/O? Estamos a pensar e a trabalhar nisso. Teremos de pensar reorganizar as SecLog caso a caso. Portanto é possível fazer concentração, ter menos U/E/O com SecLog para apoiar vários órgãos. Há U/E/O que têm maior complexidade do que outras. As U/E/O mais complexidade como são os Estabelecimentos Militares de Ensino não são comparáveis às U/E/O tipo Regimento. As exigências e as complexidades das suas tarefas não são iguais. Por outro lado, a evolução que se está a verificar conduz a uma segregação do processo logístico do processo financeiro. O que ficará nas U/E/O será de uma maneira geral os processos logísticos. O processo financeiro tenderá a ficar centralizado na DFin. O processo logístico nasce com uma manifestação de necessidade até à emissão da respetiva fatura do fornecedor. A partir daqui acaba-se o processo logístico e inicia-se o processo financeiro. Diria que o processo financeiro deriva do processo logístico mas nasce a partir da fatura do fornecedor. A partir do momento que o bem é entregue, é feito o respetivo pagamento. Todas as atividades posteriores à fatura serão concentradas na DFin. O mesmo se passa com a arrecadação da receita. A SSF tenderá a desaparecer mas não quer dizer que não tenha pessoal de AdMil nas U/E/O. O processo logístico obriga a ter conhecimentos sobre gestão orçamental porque todas as aquisições nas U/E/O serão feitas com base num determinado orçamento. Este processo tem de ser afetado a uma determinada rubrica orçamental. Portanto, têm de haver nas U/E/O quem saibam classificar receita, despesa, assim como ter conhecimento de contratação pública. Deste modo ter alguém que perceba de contratação pública. Mas isto não deixa de ser um processo logístico”.

Bloco C: Vantagens e Limitações da Reorganização do Sistema Financeiro

Pergunta 13: Qual é a sua opinião relativamente às vantagens e limitações da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército?

R: “As limitações derivam da lei. *Estes diplomas legais exigem determinadas formalidades. Muitas vezes essas formalidades não se compadecem com agilidade e prazos a cumprir. Deste modo, não podemos excluir determinadas finalidades a cumprir. Nessa matéria, a lei procura transparência. A utilização dos dinheiros públicos também causa algumas entropias pois não tornam os processos ágeis. Muitas vezes tornam-nos demorados. Por exemplo na aquisição de sistemas de armas, é exigido a abertura de um concurso público internacional. Na escolha da fonte de financiamento é exigido que se utilize a dotação no exercício económico determinado pois se não utilizarmos perde-se a dotação. As limitações decorrem do dispositivo legal que obriga a uma determinada disciplina na utilização dos dinheiros públicos. Em relação às vantagens, as coisas estão totalmente depuradas e*

refinadas. De facto a reorganização garante *uma maior celeridade nos processos que são executados por pessoas tecnicamente mais habilitadas*. Houve uma *redução substancial da margem de erro e omissões relevantes*. Assim como *uma deteção do erro em tempo real*”.

Bloco D: Considerações Finais

Pergunta 14: Considera que há aspetos da estrutura financeira do Exército que deverão ser revistos ou alterados por forma a garantir uma gestão mais eficiente dos recursos financeiros?

R: “Não sou a pessoa mais indicada. No fundo procurei definir e propor as linhas gerais desta reorganização para *potenciar uma melhor informação*. Esta contribui para uma ação de comando mais esclarecida. Se o fiz é porque estou convicto que isto vais responder. Portanto, o que implementei, como a extinção dos CFin, concentração de atividades na DFin, desenvolvimento de módulos e sub-módulos do SIG/MDN. *O módulo logístico vai avançar em pleno, o módulo recursos humanos terá que ser uma realidade o mais breve possível*. Portanto ainda não tenho visto nada que me levasse a reorientar a agulha. Eu sinto que gostaria de andar mais depressa do que temos andado. Mas mesmo assim penso que temos andado a um bom ritmo e há bastantes coisas a fazer. *Neste momento, um dos objetivos é ao nível das U/E/O*. Para tal temos de atender a várias especificidades da organização militar. As U/E/O estão à responsabilidade do comandante de um OCAD. Eu tenho de ter a preocupação ao agregar em termos financeiros, U/E/O que sejam de OCAD's iguais para não colidir com as competências dos comandantes dos OCAD's. Estas situações não andam tão depressa. É a única situação que aparece. O que é preciso é continuar nesta lógica que foi traçada. O objetivo é acabar com a reorganização orgânica de toda a estrutura financeira. Eu tenho de estar definido no que existe em cada uma das U/E/O. Eu estou convencido que no final do decorrente ano teremos esta estrutura montada. Um objetivo mais longo é a ter a plena implementação do módulo logístico e o de recursos humanos em todo o seu potencial. Isto vai reverter numa melhor informação e numa completa integração da gestão dos recursos que obviamente terão de ter uma expressão financeira. *Isto obviamente permite-nos avançar a sério para uma contabilidade analítica*”.

Apêndice Q – Entrevista ao Coronel AdMil Lopes Afonso

Cabecalho do guião de entrevista

Tema: “A Reorganização do Sistema Financeiro no Exército: Vicissitudes, Limitações e Oportunidades”

Entrevistador: Diogo Marques Coelho

Caracterização do entrevistado

1. Nome do entrevistado: José Manuel Lopes Afonso

2. Posto/Função: Coronel/Subdiretor **3. Unidade:** Direção de Finanças

4. Local: Lisboa **5. Data:** 1 de abril de 2015 **6. Hora de início:** 15h30m **7. Hora de fim:** 16h12m

Guião: perguntas por bloco temático

Apresentação	Bloco A: Motivos e Dificuldades da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Bloco B: Impactos provocados pela Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Bloco C: Vantagens e Limitações da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Bloco D: Considerações Finais
--------------	--	---	--	-------------------------------------

Apresentação

No âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, com vista à obtenção do grau académico de Mestre em Administração Militar, urge a necessidade de realizar diversas entrevistas com o intuito de recolher informações para a investigação subordinada ao tema “A Reorganização do Sistema Financeiro no Exército: Vicissitudes, Limitações e Oportunidades”.

Com a presente investigação pretende-se abordar a Reorganização do Sistema Financeiro no Exército, tendo como objetivo analisar as mudanças que ocorreram recentemente e também abordar as implicações que advém para os órgãos que a compõem.

A seleção dos entrevistados foi elaborada com base nos diferentes intervenientes responsáveis pela Reorganização do Sistema Financeiro no Exército, de forma a obter informações de diferentes especialistas sobre o domínio em estudo.

Bloco A: Motivos e Dificuldades da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército

Pergunta 8: Na sua opinião, no período entre implementação da Tesouraria Única (1JAN12) até à publicação da nova Lei Orgânica do Exército (29DEC14), quais os motivos que despertaram para estas mudanças? E que dificuldades surgiram para as novas mudanças na estrutura financeira do Exército?

R: “Houve várias alterações ao nível da contabilidade pública. O Exército teve de acompanhar essas mudanças face à necessidade de acompanhar o processo evolutivo da contabilidade pública. *Os diversos diplomas legais impuseram mudanças* no âmbito da gestão orçamental, financeira e de tesouraria. A plena adesão ao Regime de Administração Financeira do Estado decorreu da obrigatoriedade legislativa. Tudo isto garantiu uma *eficiência e racionalização da estrutura financeira* no Exército. Um dos motivos foi garantir um maior controlo interno e do pessoal. *Assim como a necessidade de sermos mais rigorosos na utilização dos dinheiros públicos*. Quanto às dificuldades, elas foram tantas. *Todas as mudanças organizacionais têm uma profunda resistência à mudança*. Houve resistência das U/E/O. Este foi o principal desafio à mudança de paradigma, assim como o processo de centralização e *integração vertical do SIG/MDN*. Este obrigou à evolução do processo técnico, tornando o processo mais refinado e exigente para o utilizador. Muitas das vezes o CDD não conhecia o resultado final das coisas que iam acontecer. Lógico que houve algum receio mesmo da nossa parte. Para tal contribuiu uma grande aplicação da DFin e chegou-se a um bom resultado”.

Bloco B: Impactos provocados pela Reorganização do Sistema Financeiro no Exército

Pergunta 9: Com a extinção dos Centros de Finanças e a centralização das suas competências na Direção de Finanças qual é na sua opinião, o impacto da centralização da atividade financeira no Exército para a Direção de Finanças?

R: “Antes da TU, o Exército desenvolvia *a sua atividade financeira e orçamental de forma descentralizada*. A Conta de Gerência, o seu output, era realizada de forma descentralizada. Cada U/E/O fazia a sua. *A centralização da atividade financeira na DFin teve como objetivo a racionalização e simplificação da estrutura financeira*. Isto visa a *otimização de recursos humanos* e *aumento da eficiência do SIG/MDN*. Para além da *otimização dos processos*

financeiros, o objetivo passou por torná-los mais consistentes, robustos e sem falhas. Outro dos objetivos está relacionado com a informação financeira prestada ao CEME. Esta passou a ser mais coerente, concreta, atempada e de maior valor. A tomada de decisão é cada vez mais exigente ao nível do alto escalão do Exército. Para tal tem de ser alimentada com elementos de grande valia técnica. Também permitiu uma ligação mais direta entre as U/E/O e a DFin pois havia os CFin. Na sua maioria estes dificultavam a ligação entre a DFin e a U/E/O. Deste modo, os processos demoravam mais tempo a resolver-se. Agora as U/E/O expõem os problemas e a DFin tenta resolver o mais depressa possível. Neste sentido, houve uma poupança dos recursos humanos, pois os elementos que estavam nos CFin vieram para a DFin e os outros foram divididos por outras áreas”.

Pergunta 10: A publicação do Decreto-Lei n.º 29-A/2011, de 1 de março, obrigou o Exército a criar condições para a plena adesão à Regime de Administração Financeira do Estado até 31DEC11. Neste sentido, qual foi impacto da Tesouraria Única na Reorganização do Sistema Financeiro?

R: *“A partir da adesão à TU, só há uma conta bancária na DFin. As U/E/O deixaram de ter às suas contas. O Exército foi o primeiro ramo das FFAA a entrar e assim estruturámo-nos de acordo com as nossas necessidades. Fomos nós que ditámos as mudanças e as regras, ou seja, fizemos o fato à nossa medida. O grande impacto da TU foi promover a otimização de recursos humanos no processo de pagamentos orçamentais. No antecedente, os pagamentos eram feitos por inúmeras pessoas pois as verbas eram descentralizadas para as U/E/O. Hoje os pagamentos orçamentais estão centralizados em apenas três militares. Também diminuiu o número de contas nas U/E/O. A TU ainda não está totalmente implementada. O processo da receita ainda não está centralizado porque há U/E/O que ainda estão a receber dinheiro. No futuro nenhuma U/E/O vai receber dinheiro, nem mesmo os Estabelecimentos Militares de Ensino, que são as principais fontes de receita. Neste momento, ainda estão a fazê-lo. Através do sistema de pagamento por entidade referência, o processo de centralização da receita irá ficar centralizado na DFin. Importa referir que a implementação da TU estará terminada quando o processo de cobrança de receita for também realizado de forma central”.*

Pergunta 11: A implementação do SIG/MDN e aparecimento de novos módulos foram responsáveis pela necessidade de reestruturar a estrutura financeira no Exército. Deste modo, qual foi o impacto do SIG/MDN para as alterações na estrutura financeira?

R: “Ao nível das instituições públicas, as FFAA estão muito à frente em termos financeiros. A própria DGO reconhece. O SIG/MDN é composto por diversos módulos e *estes foram essenciais para a simplificação de processos e da estrutura financeira*. Antigamente, a informação não chegava a tempo e horas ao CEME. Deste modo, o SIG/MDN constitui um importante elemento na evolução da informação financeira disponibilizada pela DFin ao CEME. *Este consegue saber em tempo real toda informação financeira*. Também teve implicações no âmbito da estrutura financeira, pois *eliminou a existência do nível intermédio, CFin*. A introdução do módulo MM – Compras Locais permitiu uma segregação dos processos logísticos e financeiros no Exército, ou seja, *este é preponderante em termos de informação financeira*. De acordo com os diplomas legais, deve haver uma segregação das funções nas organizações públicas. Isto fez com que o Exército passa-se a cumprir a lei face às imposições do TC. *Os processos logísticos ficam centralizados nas U/E/O e os processos financeiros na DFin*. Deste modo, o CEME quando assina a conta de gerência, *este tem uma maior certeza no que assina*. Assim, a DFin tem atenção a todos aos erros que possam ser cometidos e passa-os a pente fino. Por fim, regulariza-os para que a conta de gerência não tenha reparos nem erros”.

Pergunta 12: A centralização de competências na Direção de Finanças, a implementação da Tesouraria Única e do SIG/MDN vêm reestruturar a estrutura financeira do Exército. Desta forma, qual é o impacto da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército nas U/E/O?

R: “Ao nível das U/E/O, as repercussões estão relacionadas com a *deslocalização de competências das U/E/O para a DFin*. Estas passaram apenas a ter responsabilidades no âmbito logístico. A centralização de competências garantiu a racionalização de recursos humanos afetos à área financeira e a otimização de processos. Antigamente, as U/E/O realizavam várias tarefas. A RSF veio permitir a centralização das tarefas que eram realizadas nas U/E/O na DFin. Com a centralização de competências na DFin, *as tarefas das pessoas afetas à área financeira nas U/E/O vão ser dispensáveis*. Mas o grande impacto foi a redução dos recursos humanos da área financeira nas U/E/O. *Na sua opinião, considera necessário reestruturar as SecLog das U/E/O? Sim*. No futuro, *a grande maioria das U/E/O vão funcionar apenas na área logística*. Nós estamos a fazer uma experiência na

UnAp EME. Nessa U/E/O é feita apenas a parte logística. Sendo a parte financeira na DFin. Esta agregou as U/E/O no Campo de Santa Clara. Mas temos várias situações. Nos Regimentos não é preciso ter nenhum oficial pois só será necessário fazer processos logísticos. Os adjuntos financeiros nas U/E/O tipo Regimento devem desaparecer. Essa é a ideia. Nós estamos a propor que fique um elemento de AdMil, sargento ou oficial, sempre em todas as SecLog. Com a redução dos efetivos, nós temos de centralizar. Também temos de analisar as U/E/O, onde são essenciais os elementos de AdMil face ao seu orçamento. Agora os orçamentos dos Regimentos são parcos e não faz sentido ter um oficial de AdMil. Mas ao nível dos Estabelecimentos Militares de Ensino é diferente. Estes têm um volume de receitas muito grande. Logicamente que as U/E/O tem de ser visto caso a caso. As UnAp têm de ter uma outra estrutura que não o Regimentos pois apoiam algumas U/E/O. *Tudo aponta para que as U/E/O com grande volume de transações tenha um oficial de AdMil.* Os processos logísticos nos Estabelecimentos Militares de Ensino são complicados. Estes processos requerem pessoas com traquejo e formação (contabilidade e contratação pública). Mas para pequenas compras não é preciso ter alguém com formação superior, pois os sargentos podem desempenhar essa tarefa”.

Bloco C: Vantagens e Limitações da Reorganização do Sistema Financeiro

Pergunta 13: Qual é a sua opinião relativamente às vantagens e limitações da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército?

R: “As vantagens da reorganização garantem uma *informação financeira atempada, no momento, mais coerente, exata e de valor* para o processo de gestão do alto escalão do Exército. Se o CEME pretende saber o ponto de situação do orçamento e também informação sobre as U/E/O, a DFin consegue transmitir essa informação. Deste modo, a reorganização contribui para uma melhor tomada de decisão. Também o *PC é mais fiável* pois *com o SIG/MDN há uma maior rigidez e fluidez no processo financeiro*. Também as demonstrações financeiras apresentam um elevado grau de fiabilidade. Quanto às limitações temos algumas. O Exército não consegue o controlo físico dos materiais. A Direção de Material e Transportes ainda não introduziu nem um terço dos bens em SIG/MDN. Só quando o módulo logístico tiver a funcionar em pleno, é que temos uma informação mais fiável. *A área logística é a maior limitação.* Deste modo, a especificidade do processo financeiro, nomeadamente ao nível da gestão de valores físicos não permite a centralização e a gestão total do processo financeiro”.

Bloco D: Considerações Finais

Pergunta 14: Considera que há aspetos da estrutura financeira do Exército que deverão ser revistos ou alterados por forma a garantir uma gestão mais eficiente dos recursos financeiros?

R: “O SIG/MDN prevê uma integração vertical e horizontal. Em termos vertical, *falta apenas a reestruturação ao nível das U/E/O*. Relativamente à integração horizontal, esta ainda está longe de ser atingida. A reorganização vem *potenciar a implementação do módulo HR e a plena integração do módulo MM, isto é, da área logística*. Assim será possível atingir o topo. Desta forma, é garantida a verdadeira capacidade de resposta à tomada de decisão superior com vista à gestão eficiente, integrando as componentes verticais e horizontais do sistema. Também a *centralização da receita na DFin constitui uma oportunidade* para as U/E/O ficarem apenas com a área logística”.

Apêndice R – Entrevista ao Tenente-coronel AdMil Barnabé

Cabecalho do guião de entrevista

Tema: “A Reorganização do Sistema Financeiro no Exército: Vicissitudes, Limitações e Oportunidades”

Entrevistador: Diogo Marques Coelho

Caracterização do entrevistado

- 1. Nome do entrevistado:** Fernando Jorge Fialho Barnabé
2. Posto/Função: Tenente-coronel/Chefe da Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade
3. Unidade: Direção de Finanças
4. Local: Lisboa **5. Data:** 18 de março de 2015 **6. Hora de início:** 16h20m **7. Hora de fim:** 17h01m

Guião: perguntas por bloco temático

Apresentação	Bloco A: Motivos e Dificuldades da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Bloco B: Impactos provocados pela Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Bloco C: Vantagens e Limitações da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Bloco D: Considerações Finais
--------------	--	---	--	-------------------------------------

Apresentação

No âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, com vista à obtenção do grau académico de Mestre em Administração Militar, urge a necessidade de realizar diversas entrevistas com o intuito de recolher informações para a investigação subordinada ao tema “A Reorganização do Sistema Financeiro no Exército: Vicissitudes, Limitações e Oportunidades”.

Com a presente investigação pretende-se abordar a Reorganização do Sistema Financeiro no Exército, tendo como objetivo analisar as mudanças que ocorreram recentemente e também abordar as implicações que advém para os órgãos que a compõem.

A seleção dos entrevistados foi elaborada com base nos diferentes intervenientes responsáveis pela Reorganização do Sistema Financeiro no Exército, de forma a obter informações de diferentes especialistas sobre o domínio em estudo.

Bloco A: Motivos e Dificuldades da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército

Pergunta 8: Na sua opinião, no período entre implementação da Tesouraria Única (1JAN12) até à publicação da nova Lei Orgânica do Exército (29DEC14), quais os motivos que despertaram para estas mudanças? E que dificuldades surgiram para as novas mudanças na estrutura financeira do Exército?

R: “Os motivos foram a exigibilidade em *cumprir a lei* nos prazos e nos procedimentos definidos de forma a *garantir um controlo em tempo da regularidade financeira* e conformidade legal. Esse foi o grande motivo mas com os CFin não era fácil. *Estes assumiam-se como uma barreira intermédia*. A DFin tinha dificuldades em garantir perante as entidades externas, a tempo e horas, o cumprimento do prazo e da lei. O objetivo era transmitir uma informação credível isenta de riscos e omissões, em tempo oportuno. O próprio exterior e a necessidade do Exército reportar determinado tipo de *informação em tempo oportuno e com qualidade* promoveram estas alterações organizacionais. A DFin não tinha forma de cumprir as leis no prazo, sem a TU e a extinção dos CFin. Para concluir, outro dos motivos foi a necessidade de aligeirar o dispositivo financeiro de forma eficaz e eficiente para que se conseguisse fazer melhor com menos pessoas. Quanto às dificuldades, a reorganização correu muito bem. *Não se assistiu a resistência à mudança*. As U/E/O também acolheram bem pois permitiu uma maior rapidez na análise dada centralmente pela DFin através do seu helpdesk. Não houve propriamente dificuldades”.

Bloco B: Impactos provocados pela Reorganização do Sistema Financeiro no Exército

Pergunta 9: Com a extinção dos Centros de Finanças e a centralização das suas competências na Direção de Finanças qual é na sua opinião, o impacto da centralização da atividade financeira no Exército para a Direção de Finanças?

R: “O impacto é muito positivo pois conseguiu um avanço na perfeição dos registos contabilísticos enorme. No antecedente, havia uma lentidão e dificuldade na capacidade de resposta. *Tínhamos muita gente nos CFin e pouca gente na DFin*. Desta forma, não havia

peessoas suficientes para analisar o trabalho dos CFin. Portanto, o impacto foi enorme. O helpdesk central da DFin garante a resposta a qualquer assunto das U/E/O em vinte e quatro horas, de forma homogénea e profissional. Relativamente à PC, as U/E/O foram disciplinadas com a criação de um portal, em relação a prazos e conteúdos. Mas é assegurado um apoio técnico muito profícuo. A centralização tem resultados positivos enormes. Fez-se na DFin coisas em dois anos que demorariam dez anos a fazer com o modelo anterior. Isto foi tudo muito positivo. Atualmente, a DFin tem o controlo completo sob a componente técnica contabilística, financeira e de tesouraria. Portanto, neste momento centralmente, temos a capacidade de responder em tempo a qualquer resposta do exterior. Sem esta reorganização não era possível”.

Pergunta 10: A publicação do Decreto-Lei n.º 29-A/2011, de 1 de março, obrigou o Exército a criar condições para a plena adesão à Regime de Administração Financeira do Estado até 31DEC11. Neste sentido, qual foi impacto da Tesouraria Única na Reorganização do Sistema Financeiro?

R: “O DL n.º 29-A/2011 obrigou de forma vinculada os ramos das FFAA a aderirem ao RTE. O Exército aderiu no dia 1JAN12 mas a Marinha e Força Aérea não. Este avançou porque a DFin teve a capacidade técnica para fazer isto. Não foi fácil a sua adesão mas o impacto foi enorme em todos os aspetos pois permitiu diminuir as contas das U/E/O. No antecedente, as U/E/O recebiam o dinheiro da DFin para fazer pagamentos mas esta não tinha a certeza se as U/E/O faziam os pagamentos na data que deveriam fazer. Portanto se não fosse isto, nós não podíamos cumprir a LCPA. Centralmente era impossível saber se o Exército tinha pagamentos em atraso e se estava a cumprir a LCPA. Se não fosse isto não cumpriríamos a lei um ano mais tarde. Por outro lado, também se limpou as contas das U/E/O no IGCP e dos valores da PC de cada U/E/O. Desta forma, sendo o pagamento feito centralmente, elas deixaram de ter contas por regularizar. Houve uma limpeza geral ao nível das U/E/O. Ao nível da receita, temos o Sistema de Gestão de Receitas. Este é um sistema informático na DFin que está ligado diretamente à DGO, onde o Exército regista toda a receita. Alterou-se também o fluxo da receita porque antigamente as U/E/O faziam a liquidação, cobrança e entregavam o dinheiro ao tesouro. Posteriormente informavam a DFin. Com este sistema, as U/E/O fazem a liquidação, cobrança e transferem o dinheiro para a DFin. Sendo a DFin que promove a correta contabilização e entrega ao tesouro, assim como a inscrição no Sistema de Gestão de Receitas”.

Pergunta 11: A implementação do SIG/MDN e aparecimento de novos módulos foram responsáveis pela necessidade de reestruturar a estrutura financeira no Exército. Deste modo, qual foi o impacto do SIG/MDN para as alterações na estrutura financeira?

R: “A introdução da tecnologia motiva e aconselha a mudança organizacional. Se a mudança organizacional não ocorrer dificulta a correta utilização da plataforma informática. Portanto, eu diria que caso não houvesse SIG/MDN, o Exército dificilmente aderiria à TU. A adesão aos diplomas legais suscita sempre a existência de uma plataforma informática robusta de suporte de uma organização desta dimensão. O sistema financeiro anterior e as plataformas informáticas não garantiam essa capacidade. *A implementação de novos módulos permitiu aligeirar processos, modificar procedimentos e cumprir a lei de forma mais célere. Por exemplo, o módulo SD permite gerir a receita centralmente pela DFin. O módulo MM garante a gestão do processo de contratação pública de forma centralizada. Mas a ideia base da introdução da nova tecnologia motiva e aconselha à mudança organizacional. Se a mudança organizacional não se fizer, nunca se tira o correto partido da plataforma informática e continuava-se a fazer as coisas da mesma maneira embora informatizado. Quando é implementado um sistema integrado nas organizações, acabasse com os patamares intermédios de gestão porque são peças de uma engrenagem que não fazem sentido. A informação não flui diretamente e rapidamente. Isto não foi feito em 2006 mas foi feito agora. O SIG/MDN foi implementado mas manteve mais ou menos os mesmos procedimentos. O que está errado pois os procedimentos devem ser aligeirados e adequados às potencialidades da plataforma informática*”.

Pergunta 12: A centralização de competências na Direção de Finanças, a implementação da Tesouraria Única e do SIG/MDN vêm reestruturar a estrutura financeira do Exército. Desta forma, qual é o impacto da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército nas U/E/O?

R: “O impacto da RSF nas U/E/O ainda não está totalmente aplicado. Mas *as U/E/O já foram aligeiradas de processos contabilísticos. Estamos numa fase de centralizar a contabilidade na DFin, isto é, as U/E/O só trabalhem apenas com o módulo MM. As U/E/O limitam-se apenas a assinar e receber os bens/serviços, digitalizam a fatura e colocam-na num portal centralmente na DFin. Sendo a DFin, responsável por fazer todo a contabilidade. Isto isenta a U/E/O desse trabalho. Estes visam aligeirar o trabalho administrativo-logístico das U/E/O. Contudo ao nível da tesouraria já houve um grande impacto pela implementação da TU. Esta aligeirou o trabalho do tesoureiro, pois apenas*

tem de propor a PAP. Mas a PAP vai acabar porque as U/E/O que já entraram no processo financeiro central, já nem sequer fazem PAP. Com isto a DFin passa a fazer o PLC e a PAP. *No futuro, as U/E/O funcionaram exclusivamente com logística, no módulo MM, acabando-se com a função do tesoureiro e limitando a função das U/E/O à função de compras locais. Na sua, opinião considera necessário reestruturar as SecLog? O nosso Exército tem a área financeira e logística misturada nas SecLog. Na Força Aérea, ambas estão separadas. O que pode acontecer no futuro é que o adjunto financeiro passe a ser um logístico. Sendo que as U/E/O deixam de ter a componente financeira e apenas terão a componente logística. É expectável que haja pelo menos um sargento de AdMil como adjunto do Chefe da SecLog de um Regimento. Não é preciso ter dois oficiais na SecLog. O volume de orçamento e a complexidade da atividade não justifica ter dois oficiais adstritos a um Regimento. Por conseguinte, há U/E/O que não tem nada a ver com isso. Como por exemplo é caso dos Estabelecimentos Militares de Ensino. Mas a ideia é acabar com o tesoureiro e o adjunto financeiro constituir-se como adjunto da SecLog, podendo ou não ser oficial nos regimentos”.*

Bloco C: Vantagens e Limitações da Reorganização do Sistema Financeiro

Pergunta 13: Qual é a sua opinião relativamente às vantagens e limitações da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército?

R: “As vantagens têm sido inúmeras pois conseguisse cumprir *a lei de forma mais eficiente e eficaz, com menos pessoas*. Outra das vantagens decorre de *uma melhor gestão dos dinheiros públicos*. Há uma grande limitação que é a componente logística em SIG/MDN. Se esta tivesse sido introduzida ao mesmo tempo em que a área financeira introduziu os módulos financeiros, a reorganização seria melhor, mais rápida e com outros passos mais vinculados. *Neste momento, o SIG/MDN não está totalmente implementado. Falta a sua componente logística, mas isto deve-se à Direção de Material e Transportes, que é o órgão responsável*. A DFin alerta para esta situação que origina incumprimentos na PC ao TC. Não cumprimos a lei. Esta origina dificuldades em adequar a estrutura orgânica de cada U/E/O face ao pretendido. No futuro a logística depende de como a área logística do SIG/MDN esteja ou não implementada. Esta melhorará a gestão dos inventários, cargas e imobilizado. Isto constitui um vasto campo de atuação, que neste momento é etéreo. Esta constitui-se como a grande limitação”.

Bloco D: Considerações Finais

Pergunta 14: Considera que há aspetos da estrutura financeira do Exército que deverão ser revistos ou alterados por forma a garantir uma gestão mais eficiente dos recursos financeiros?

R: “Após a publicação da nova LOE, está a ser definido o novo DR. Ao nível da estrutura financeira, a ideia base passa por *U/E/O só trabalhar com área logística*. Atualmente, nas SecLog das U/E/O, oitenta por cento do seu tempo é logístico. Por exemplo, o processo de compras é um processo logístico, não é finanças. A parte financeira só ocorre a partir do momento em que é rececionada a fatura. Tudo o resto é logístico. O grande objetivo final é pôr as U/E/O só a trabalhar em logística. Na DFin fica apenas a área financeira, quer seja receita e despesa. Outro dos aspetos a ter em conta é o *maior tecnicismo e especificação de funções na área financeira*, constituindo o Exército como uma entidade de referência nacional na PC e na gestão dos dinheiros públicos. O Exército está na vanguarda a este nível”.

Apêndice S – Entrevista ao Tenente-coronel AdMil Alves

Cabecalho do guião de entrevista

Tema: “A Reorganização do Sistema Financeiro no Exército: Vicissitudes, Limitações e Oportunidades”

Entrevistador: Diogo Marques Coelho

Caracterização do entrevistado

1. Nome do entrevistado: Carlos Alberto Ferreira Alves
2. Posto/Função: Tenente-coronel/Chefe da Repartição de Gestão Orçamental **3. Unidade:** Direção de Finanças **4. Local:** Lisboa **5. Data:** 18 de março de 2015 **6. Hora de início:** 11h00m **7. Hora de fim:** 12h20m

Guião: perguntas por bloco temático

Apresentação	Bloco A: Motivos e Dificuldades da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Bloco B: Impactos provocados pela Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Bloco C: Vantagens e Limitações da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Bloco D: Considerações Finais
--------------	--	---	--	-------------------------------------

Apresentação

No âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, com vista à obtenção do grau académico de Mestre em Administração Militar, urge a necessidade de realizar diversas entrevistas com o intuito de recolher informações para a investigação subordinada ao tema “A Reorganização do Sistema Financeiro no Exército: Vicissitudes, Limitações e Oportunidades”.

Com a presente investigação pretende-se abordar a Reorganização do Sistema Financeiro no Exército, tendo como objetivo analisar as mudanças que ocorreram recentemente e também abordar as implicações que advém para os órgãos que a compõem.

A seleção dos entrevistados foi elaborada com base nos diferentes intervenientes responsáveis pela Reorganização do Sistema Financeiro no Exército, de forma a obter informações de diferentes especialistas sobre o domínio em estudo.

Bloco A: Motivos e Dificuldades da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército

Pergunta 8: Na sua opinião, no período entre implementação da Tesouraria Única (1JAN12) até à publicação da nova Lei Orgânica do Exército (29DEC14), quais os motivos que despertaram para estas mudanças? E que dificuldades surgiram para as novas mudanças na estrutura financeira do Exército?

R: *“Essencialmente foram motivos legais. Nestes últimos anos as finanças públicas têm evoluído de uma forma estrondosa. A própria lei impõe estas mudanças. Nós não estamos só a falar de diplomas recentes, como por exemplo o DL n.º 155/92. O facto de Portugal ter entrado em crise, obrigou a que as finanças públicas fossem mais controladas e apertadas. Por sua vez, todos os organismos públicos tiveram que interagir de uma forma diferente com o MF. Para além da imposição legal, houve também uma necessidade de reajustamento. O facto de também termos entrado no SIG/MDN, em 2006, obrigou a uma padronização a nível dos ramos. Todos os ramos tiveram que evoluir. Nesta área, em especial, a Força Aérea tivesse já estava mais à frente pois tinha uma espécie de SIG/MDN. A Marinha também o tinha mas de forma diferente. Claro que há dificuldades. Nós estamos a falar de uma organização milenar que é pesada e custa a evoluir. Nas FFAA o canal legal continua a ser uma grande dificuldade. Também as LOE ocorreram em períodos muito curtos. Não sendo fácil adaptar-nos a tudo isto. Há sempre algumas dificuldades quando os recursos humanos são escassos. Esta redução de quadros por um lado dificulta mas por outro lado leva-nos a evoluir e a concentrar meios. A falta de quadros é talvez a maior dificuldade. Mas também há outras grandes dificuldades como a resistência à mudança. No seio do Exército não é muito fácil mudar”.*

Bloco B: Impactos provocados pela Reorganização do Sistema Financeiro no Exército

Pergunta 9: Com a extinção dos Centros de Finanças e a centralização das suas competências na Direção de Finanças qual é na sua opinião, o impacto da centralização da atividade financeira no Exército para a Direção de Finanças?

R: *“Eu penso que melhorou. Basicamente esta reorganização levou à concentração de um conjunto de ações que eram feitas ao nível das U/E/O. Ao nível processual teve bastantes repercussões. Hoje estamos a concentrar na DFin, tudo o que é a área financeira das U/E/O.*

A área da contratação pública não é propriamente logística pois está ligada ao lançamento do cabimento e compromisso. O DL n.º 155/92 define que *esta área obedece aos princípios da eficácia, eficiência e economia de meios, regularidade financeira e conformidade legal. Como não se consegue colocar em cada U/E/O um oficial de AdMil, temos de concentrar estas coisas na DFin.* A questão da extinção dos CFin era algo que no seio da AdMil já pensávamos há muito tempo. No passado, os CFin foram efetivamente muito importantes. Eles eram uma caixa de correio entre as U/E/O e a DFin. Eles não decidiam nada, não tinham capacidade para resolver grande parte dos problemas que as U/E/O tinham. *Na era da informatização é incongruente ter um órgão intermediário. Hoje, a U/E/O tem um problema, relaciona-se com o helpdesk da DFin.* Agora a ver um órgão no meio que dizia que eu não vos vou responder porque vou perguntar à DFin. Isto não fazia sentido. Eu penso que foi uma evolução positiva pois contribuiu para a celeridade dos problemas que as U/E/O tinham. Hoje quer-se umas *finanças fluídas para responder atempadamente às U/E/O relativamente aos seus problemas.* O que acontecia é que às vezes havia uma entropia pois no meio havia um órgão intermédio. Este deixou de ter a importância que tinha no passado desde que introduzimos o SIG/MDN. Sentimos logo a necessidade de mudar. A sua filosofia definia que não podia haver um patamar intermédio. Com a introdução do SIG/MDN, os fluxos financeiros ocorriam de forma muito rápida. Hoje, a DFin visualiza o que cada U/E/O está a introduzir em SIG/MDN e se for necessário corrige. Na minha opinião a RSF no Exército foi muito positivo. Eu penso que foi a melhor coisa que nós podíamos ter feito”.

Pergunta 10: A publicação do Decreto-Lei n.º 29-A/2011, de 1 de março, obrigou o Exército a criar condições para a plena adesão à Regime de Administração Financeira do Estado até 31DEC11. Neste sentido, qual foi impacto da Tesouraria Única na Reorganização do Sistema Financeiro?

R: “Nós entrámos na TU em 2012. Em termos de reorganização, a TU não implicou em nada. *A única coisa que fizemos foi centralizar os pagamentos na DFin.* Isto ainda não é a plena entrada na TU. *A plena entrada na TU será quando o dinheiro entrar diretamente no próprio Estado* e a DGO fazer os próprios pagamentos. Hoje a DFin atribui às U/E/O fundos de manuseio e os respetivos cartões de crédito para fazerem os pagamentos necessários. O primeiro impacto da TU foi acabar com as contas na banca comercial. Agora as contas são no IGCP. Na altura cada U/E/O ainda teve uma conta no IGCP. Para além dessa conta, tinha também um cartão de crédito. Hoje esse cartão crédito ainda existe e

*acaba por ser uma espécie de fundo de maneo. Este permite a qualquer momento, fazer um pagamento que tenha de ser feito na hora. O cartão de crédito permite ultrapassar as regras da Lei n.º 8/2012 (Compromissos e Pagamentos em Atraso). Esta lei define que eu só posso pagar depois de compromissar. Depois **extinguimos as contas nas U/E/O e hoje existe apenas uma conta na DFin**. Em termos de reorganização não teve impacto. Na realidade a única coisa que se tirou foi uma função. No ciclo da despesa pública, nós tirámos às U/E/O os pagamentos. Na altura os comandantes sentiram alguma retirada da sua competência. Isto limitou-os porque deixaram de ter na sua U/E/O dinheiro para pagar determinado tipos de coisas. A partir de 2012 quando foi implementada a TU, os tesoureiros começaram a ter um papel diminuto. Mas em termos de estrutura de Exército a TU não teve implicações. No fundo a TU acabou com as contas na banca comercial. Todas as entidades públicas passaram a ter uma única conta no IGCP. Esta previa também exceções. Um dos exemplos é a projeção de forças em Teatro de Operações. Uma das limitações do IGCP prende-se com a necessidade de levantar dinheiro no momento e ele não consegue ainda dar resposta. Ele é uma instituição virtual e não é um banco em si como é a Caixa Geral Depósitos ou o Novo Banco. Ele movimenta contas com fluxos informáticos. A implementação da TU é isto. No futuro pretende-se que o IGCP responda a tudo isto. No início eu recordo-me que a implementação da TU acarretou dificuldades pois era necessário ao IGCP ter os NIB's corretos de todos os fornecedores para fazer a transferência. Isto no início foi muito complicado e houve alturas que houve atrasos nos pagamentos porque o IGCP não conseguia trabalhar como os outros bancos. Antigamente havia dinheiro a gravitar nas U/E/O que às vezes eram duvidosos. Em termos de sistema criava milhares de movimentos de tesouraria. **Hoje é tudo fluxos bancários e há um maior controlo**. O impacto foi positivo”.*

Pergunta 11: A implementação do SIG/MDN e aparecimento de novos módulos foram responsáveis pela necessidade de reestruturar a estrutura financeira no Exército. Deste modo, qual foi o impacto do SIG/MDN para as alterações na estrutura financeira?

R: *“O SIG/MDN é uma ferramenta eficiente embora não amigável. Mas teve de se adaptar a nós. Não somos nós que temos de adaptar ao SIG/MDN. **É certo que tivemos de fazer algumas mudanças**. Mas estas não foram tão significativas quanto isso. Não houve até muito impacto relativamente ao SIG/MDN. Nós temos vindo a solicitar alterações e este responde. O Exército não teve que se reestruturar por causa da introdução do SIG/MDN. Adaptou-se à forma como o SIG/MDN trabalha. Todos os processos em SIG/MDN tiveram na base aquilo que nós determinámos que fosse. Todos estes módulos foram padronizados pensando*

na nossa estrutura. Quando nós pensamos na reorganização do Exército, não pensamos que a estrutura tem de estar adaptada ao SIG/MDN. Hoje é muito fácil extinguir-se U/E/O. Em SIG/MDN, as U/E/O representam Centros Financeiros. Facilmente conseguimos tirar o dinheiro do Centro Financeiro que acabou e criar outro. Portanto, não há aqui grande alteração. A introdução do módulo MM nas U/E/O foi facilmente adaptado. O módulo MM entrou em grande funcionamento em 2013 com grande impacto em 2014. O módulo MM ainda não foi totalmente implementado mas *é extremamente importante para a reorganização*. Este tem vindo a sofrer evolução e agora estamos a entrar na fase 2 do módulo MM. Esta fase é aquela em que nós estamos a atribuir os NNA's corretos aos artigos. Cada bem ou serviço tem um NNA atribuído. Cada vez que eu faço o meu cabimento ou compromisso, tenho logo de dizer o que vou ter de fazer em termos de bem ou serviço. Isto está padronizado a nível do Exército. Uma das grandes dificuldades de tudo isto é precisamente as outras entidades não acompanharem a DFin. Enquanto nos outros ramos eles evoluem para o mesmo. Às vezes no Exército dá a sensação que a única entidade que quer ver a implementação total do SIG/MDN é a DFin. Contudo, há aqui coresponsabilidades de várias entidades e quando falamos na área da logística a maior coresponsabilidade é da DMT. Esta utilizou uma aplicação diferente e não quer migrar os dados para o SIG/MDN. Hoje em sede de Conta de Gerência que eu faço ao TC, eu tenho de dizer na minha conta 3 – Existências as existências que eu tenho e na minha conta 4 – Imobilizado quais são os imobilizados que tenho. Mas eu não consigo responder. É obrigatório dizê-lo ao TC. Eu não consigo responder porque esses dados não foram migrados em SIG/MDN. Só estão aqueles que foram adquiridos recentemente. Efetivamente o Exército não se teve de reestruturar. O Exército continua na mesma mas há coisas que vão mudar”.

Pergunta 12: A centralização de competências na Direção de Finanças, a implementação da Tesouraria Única e do SIG/MDN vêm reestruturar a estrutura financeira do Exército. Desta forma, qual é o impacto da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército nas U/E/O?

R: “Em termos de impactos melhoraram muitas coisas. Hoje as U/E/O não fazem pagamentos apenas os preparam. O SIG/MDN e as normas da contabilidade pública são muito complexos. As U/E/O tem graves problemas na área financeira pois não tem meios humanos habilitados. *Neste sentido cada vez mais estas estão a ser desprovidas de responsabilidades financeiras e no futuro poderão apenas ter a área logística, através do*

módulo MM. A figura do tesoureiro está a extinguir-se. Nas U/E/O já não faz sentido ter um tesoureiro pois já não se faz pagamentos. **Na sua opinião, considera necessário reestruturar as SecLog das U/E/O?** Nós estamos a trabalhar conjuntamente com o EME, nomeadamente com a Divisão de Planeamento de Forças e a Divisão de Recursos do Estado-Maior. Nós estamos a pensar no que vai ser o quadro orgânico das futuras SecLog. As SecLog basicamente vão deixar de ter a Subsecção de Recursos Financeiros. Esta vai ser suprimida e as suas parvalências passam para a DFin. Esta é uma das hipóteses. Outra hipótese é concentrar as SecLog. A vertente logística todas as U/E/O continuaram a ter, em virtude da necessidade de utilização do módulo MM. Este tem de estar na U/E/O pois estas manifestam a necessidade, especificação os bens/serviços e enviam ao fornecedor. Mais tarde, ocorre a receção dos materiais e a entrega à entidade dentro da U/E/O. Isto tudo é logístico e vai continuar a existir. A área financeira irá cada vez mais ser retirada da U/E/O e com o SIG/MDN consegue-se fazer isso. No Campo de Santa Clara a SecLog tem a área financeira das U/E/O que estão nas redondezas. Estas U/E/O estão concentradas na UnAp EME. Ela apenas faz o cabimento e compromisso. O PLC e a PAP já são feitos na DFin. Portanto, numa primeira fase iremos concentrar. Mas tirar o cabimento, compromisso e procedimento contratual da U/E/O obriga a que a DFin tenha muito pessoal. A acontecer isto vai deixar de existir os tesoueiros. Esse salta já. **A ideia é este ano não haver tesoueiros. O adjunto financeiro vai deixar de existir** mas não significa que o homem de AdMil saia da U/E/O. É importante ter alguém nas U/E/O que opere o módulo MM. O próprio permite fazer o cabimento e o compromisso. Este homem irá transitar da área financeira para a área logística. No futuro o próprio chefe da SecLog pode ser um homem de AdMil ou pelo menos nas U/E/O mais complexas, como os Estabelecimentos Militares de Ensino e Direção de Aquisições. Não vamos deixar que o homem ligado à área financeira seja de qualquer arma ou serviço. Não pode acontecer. Estamos a falar de U/E/O com muitos movimentos. No caso da UnAp EME, esta tem de ter um homem de AdMil no comando da SecLog. **Regra geral, o Diretor de Finanças tem a preocupação de guarnecer as U/E/O mais complexas com oficiais de AdMil.** Nas outras os adjuntos financeiros são oficiais contratados e do Quadro-Permanente (Infantaria e Cavalaria). A extinção da SSF é a grande evolução ao nível da área financeira. Logo, o adjunto financeiro e o tesoureiro saem”.

Bloco C: Vantagens e Limitações da Reorganização do Sistema Financeiro

Pergunta 13: Qual é a sua opinião relativamente às vantagens e limitações da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército?

R: “Na minha opinião *a grande vantagem está na qualidade que damos à informação que é produzida* e na garantia que os processos introduzidos obedecem aos normativos legais. O que está introduzido em sistema tem mais qualidade face aos anos anteriores. *Houve diminuição do número de erros e incongruências*. Estamos também a evitar determinadas entropias. Hoje faço uma auditoria on-line e estou a dizer à U/E/O que o procedimento que está a fazer é errado. *A PC feita ao TC e à DGO tem mais qualidade e rigor*. Talvez o aspeto mais positivo. *Atualmente a DFin faz uma gestão mais racional e correta dos dinheiros públicos* face aos parques orçamentos atribuídos. Nós conseguimos cumprir a nossa missão com uma gestão muito rigorosa dos dinheiros públicos. Outro dos aspetos é a informação produzida. Atualmente a DFin transmite dados de gestão em tempo real ao Diretor de Finanças, comandante da U/E/O ou CEME. Nós estamos num patamar em que eu visualizo a qualquer momento os meus dados. Portanto, a qualidade de informação e o tipo de informação melhorou a mil por cento. Estas são as grandes vantagens. Assim como o facto de estarmos mais perto da U/E/O. Hoje esta resolve os seus problemas muito facilmente. *No passado demorava dias e às vezes meses para o resolver*. Relativamente às limitações estas devem-se à complexidade. A complexidade das finanças públicas é normal. Cada vez mais o Estado quer controlar as suas finanças. Hoje *a Autoridade Tributária sabe quando cometemos um erro*. Há dez anos atrás isto não acontecia. Esta complexidade é típica da evolução. Mas naturalmente isso é uma limitação. Tal como a escassez de recursos humanos é uma limitação. *Há aspetos negativos em termos do quadro AdMil. Outra situação é a área logística*. A entidade responsável por esta área é a DMT. Esta não tem vindo a evoluir. Todos os outros módulos têm de alguma forma outras entidades envolvidas. Quando envolve outras entidades, estas começam a dizer que já não tem capacidades técnicas para o fazer”.

Bloco D: Considerações Finais

Pergunta 14: Considera que há aspetos da estrutura financeira do Exército que deverão ser revistos ou alterados por forma a garantir uma gestão mais eficiente dos recursos financeiros?

R: “Sim. Há muitos aspetos a alterar. *Num futuro próximo queremos também introduzir a contabilidade analítica*. A DMT tem vindo a recusar-se a entrar em SIG/MDN. Desde 2006 que a área financeira em SIG/MDN está a funcionar. Foram perdidos nove anos. Em nove

anos nós não conseguimos fazer uma migração correta da área logística. A DMT seguiu outro caminho e esse caminho não estava em sintonia com o SIG/MDN. Perdeu-se dinheiro. O Exército está a pagar o SIG/MDN e outro sistema em paralelo. Quando o SIG/MDN é que é o correto. Este foi definido pelo MDN. Tem havido uma grande insistência da nossa parte para a DMT mudar. Ela própria entendeu que não quer entrar pois entendem que tem uma aplicação que responde às suas necessidades. Se olharmos ao ano de 2006, a DFin também tinha uma aplicação em termos financeiros e orçamentais. Houve uma grande luta por causa do SIG/MDN porque a outra aplicação já era segura. Pensámos ainda em introduzir os dados em SIG/MDN e na outra aplicação. Mas concluímos que não havia capacidade humana para o fazer e abraçamos este desafio de frente. No futuro esta evolução vai ter de acontecer. Eu não estou a ver alguém à frente do Exército a querer regredir. *Foram perdidos nove anos em relação à logística* como também em relação aos contratos. *Olhando agora para os vencimentos, há aspetos que vão ter de mudar, como a implementação do módulo recursos humanos.* Em 2010 eu fazia parte de um grupo de trabalho no Estado-Maior General das Forças Armadas. Eu era o responsável pela questão dos recursos humanos em SIG/MDN. Em cinco anos ninguém fez nada. Isto é de loucos. Foram criados grupos de trabalho, alocou-se recursos humanos e gastos recursos financeiros. Deste modo, esperamos que o Exército evolua e tenha essa hombridade e visão para o fazer. *Nós só temos benefícios com isso, nomeadamente na nossa qualidade de informação. Quanto maior é a qualidade da informação melhor é a gestão”.*

Apêndice T – Entrevista ao Major AdMil Cano

Cabecalho do guião de entrevista

Tema: “A Reorganização do Sistema Financeiro no Exército: Vicissitudes, Limitações e Oportunidades”

Entrevistador: Diogo Marques Coelho

Caracterização do entrevistado

1. Nome do entrevistado: José Manuel Pinto Cano

2. Posto/Função: Major/Chefe do Centro de Finanças **3. Unidade:** Comando de Instrução e Doutrina **4. Local:** Évora **5. Data:** 17 de março de 2015 **6. Hora de início:** 15h00m **7.**

Hora de fim: 16h09m

Guião: perguntas por bloco temático

Apresentação	Bloco A: Motivos e Dificuldades da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Bloco B: Impactos provocados pela Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Bloco C: Vantagens e Limitações da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Bloco D: Considerações Finais
--------------	--	---	--	-------------------------------------

Apresentação

No âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, com vista à obtenção do grau académico de Mestre em Administração Militar, urge a necessidade de realizar diversas entrevistas com o intuito de recolher informações para a investigação subordinada ao tema “A Reorganização do Sistema Financeiro no Exército: Vicissitudes, Limitações e Oportunidades”.

Com a presente investigação pretende-se abordar a Reorganização do Sistema Financeiro no Exército, tendo como objetivo analisar as mudanças que ocorreram recentemente e também abordar as implicações que advém para os órgãos que a compõem.

A seleção dos entrevistados foi elaborada com base nos diferentes intervenientes responsáveis pela Reorganização do Sistema Financeiro no Exército, de forma a obter informações de diferentes especialistas sobre o domínio em estudo.

Bloco A: Motivos e Dificuldades da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército

Pergunta 8: Na sua opinião, no período entre implementação da Tesouraria Única (1JAN12) até à publicação da nova Lei Orgânica do Exército (29DEC14), quais os motivos que despertaram para estas mudanças? E que dificuldades surgiram para as novas mudanças na estrutura financeira do Exército?

R: “Nós não podemos dissociar da *questão económica e da racionalização de meios*. Portanto, um dos principais fatores que levou à *necessidade de reformular o sistema financeiro do Exército* foi efetivamente *a capacidade de fazer mais com menos*. Obviamente que foi colocada essa *obrigatoriedade ao sistema financeiro* pois a DFin viu-se obrigada a fazer mais com menos. Isto é um reflexo da diminuição dos recursos humanos. Estes são cada vez mais caros Exército. Hoje em dia as pessoas são tecnicamente mais capazes ou terão que ser devido à sua formação e profissionalização. Ocorrendo a reorganização, nós conseguimos otimizar processos. Nós tínhamos necessidade de produzir boa informação para as pessoas que têm influências nas decisões. Portanto, *a otimização e simplificação de processos*, assim como a necessidade de informação credível foram as grandes responsáveis para a reorganização financeira. O grande objetivo foi fazer muito mais com menos pessoas e tornar mais credível o processo financeiro. Assim *a informação produzida é mais credível e garante a capacidade de decisão em tempo real* aos órgãos de decisão. Hoje em dia, há grande credibilidade na nossa informação. A principal dificuldade desta reorganização *decorre das constantes mudanças e alterações nas estruturas orgânicas do Exército*. Assim, *como a alteração das chefias do Exército*. Portanto, quando as *estruturas e as chefias mudam*, a estratégia muitas vezes altere. As grandes dificuldades da RSF foram as *mudanças de estrutura, pensamentos na chefia* e capacidade de manter os ativos humanos certos nos locais certos. A organização Exército ainda não está preparada para lidar com a necessidade de gerir os recursos humanos em prol das necessidades técnicas. Isto tem consequências para o desempenho de determinadas tarefas”.

Bloco B: Impactos provocados pela Reorganização do Sistema Financeiro no Exército

Pergunta 9: Com a extinção dos Centros de Finanças e a centralização das suas competências na Direção de Finanças qual é na sua opinião, o impacto da centralização da atividade financeira no Exército para a Direção de Finanças?

R: “Existia a ideia que os CFin não tinham grande importância para a atividade financeira. Eles atuavam junto das U/E/O e conseguiam resolver muitos dos problemas. *Atualmente os problemas são descarregados diretamente na DFin.* Esta tem de ter meios humanos pois a resposta tem de ser feita em tempo real. Hoje nós estamos ligados diretamente a organizações civis que nos controlam. Portanto, se a DFin não tiver capacidade de resposta para evitar o erro, ele é transmitido para o exterior. Logo, a tua imagem começa a ficar em cheque. Outra questão que mudou no sistema financeiro tem a ver com a capacidade de fazer chegar aos órgãos de chefia de escalão intermédio, nomeadamente aos comandantes dos OCAD’s e U/E/O, a informação que é produzida a nível superior. O papel dos CFin era apoiar diretamente os escalões mais baixos do Exército. Hoje com *a extinção dos CFin, essa responsabilidade transitou para a DFin.* A estrutura financeira não estava estruturada nem preparada para receber esse tipo de trabalho. Detetado o problema, a DFin colocou oficiais de AdMil junto dos Estado-Maior dos OCAD’s. Outra consequência da extinção dos CFin, tem a ver com a necessidade dos comandantes intermédios terem técnicos que os possam aconselhar em determinadas áreas. Nomeadamente a área financeira que é complicada. Esta é uma área técnica que entronca na área jurídica, em assuntos como aquisições, processo aquisitivo e ciclo da despesa. A componente financeira e jurídica estão ligadas e são áreas muito especiais para os comandantes. Eles sentem-se afrontados quando não tem pessoas técnicas para os aconselhar. Esta situação espoletou com a extinção dos CFin pois eles tinham um papel de aconselhamento ao nível dos comandantes. Para resolver esta situação, o Diretor de Finanças colocou os elos de ligação, G8 e chefe da Repartição de Recursos, junto dos comandantes intermédios. Estas pessoas estão junto dos comandantes para aconselhá-los. Relativamente à extinção dos CFin e centralização de competências na DFin, nem tudo são desvantagens. No que diz respeito à área técnica, houve grandes vantagens. A centralização de competências na DFin apetrechou-a de pessoas tecnicamente capazes. Isto *proporcionou um grande salto qualitativo, nomeadamente com informação credível,* capacidade de informação em tempo real e mais celeridade e aumento da credibilidade junto das entidades externas. Para além da mais-valia que é concentrar o conhecimento. Deste modo, quando o conhecimento é concentrado num só órgão, o trabalho produzido é sempre melhor e muito superior. Os CFin também tinham alguma dificuldade, relativamente

à consolidação da parte patrimonial e orçamental nas atividades financeiras das U/E/O. Estes não possuíam pessoas tecnicamente capazes. Existe um aspeto muito importante. O Exército não considera mas as outras organizações consideram. O investimento em recursos humanos são o único investimento que não tem depreciação, não se amortiza. O ser humano quando aprende a fazer uma coisa nunca mais esquece. Portanto, nesta ótica que eu penso que o Exército deve investir na formação para que não ocorra uma ameaça. A ameaça ocorre sustentada pelos recursos humanos. Como ameaça podemos dizer que se conseguimos a centralização de competências na DFin através do SIG/MDN, a área financeira pode também ser integrada no Ministério”.

Pergunta 10: A publicação do Decreto-Lei n.º 29-A/2011, de 1 de março, obrigou o Exército a criar condições para a plena adesão à Regime de Administração Financeira do Estado até 31DEC11. Neste sentido, qual foi impacto da Tesouraria Única na Reorganização do Sistema Financeiro?

R: “O impacto foi grande. *O Exército encarou-a como uma obrigatoriedade. Este foi o primeiro e único ramo das FFAA em janeiro de 2012 a aderir à TU. A Marinha e Força Aérea só o fizeram em janeiro de 2013 e tiveram algumas dificuldades. Nós encarámos como uma obrigatoriedade e aproveitámos para reformular os processos na área da despesa e da receita. Nós quando falamos de TU referimo-nos à **concentração dos pagamentos numa única entidade**. O SIG/MDN veio permitir estas alterações e operar de forma transversal em todo o Exército. Se não tivéssemos implementado um sistema como o SIG/MDN não se conseguíamos cumprir as regras da TU. Os normativos que estão implícitos nunca conseguiram ser cumpridos. A capacidade do Exército em centralizar os pagamentos e a ligação com as entidades externas, nomeadamente com a DGO e o IGCP, facilitaram a entrada da TU. A entrada na TU foi um grande passo pois permite **a ligação em tempo real às organizações civis** que controlam toda a área financeira e orçamental. **Esta foi implementada para reduzir a dispersão dos meios líquidos**. O IGCP criou uma conta virtual e são eles que dão autorização para gastá-los à medida que se prove que precise. Eu faço a PAP, emito o pagamento e transmito ao IGCP. Eles pagam ao fornecedor. A TU não implica a diminuição das contas bancárias **mas o Exército quis fazê-lo e diminuiu**”.*

Pergunta 11: A implementação do SIG/MDN e aparecimento de novos módulos foram responsáveis pela necessidade de reestruturar a estrutura financeira no Exército. Deste modo, qual foi o impacto do SIG/MDN para as alterações na estrutura financeira?

R: “O SIG/MDN é um sistema modular e sempre que aparece um novo módulo aparece uma nova capacidade. Os novos módulos vem diminuir a capacidade da necessidade de recursos ao nível das U/E/O. O salto qualitativo ocorreu quando apareceu o módulo logístico. *O grande objetivo é separar a componente logística da financeira.* Obviamente que elas ligam-se em determinados timings. De facto a grande vantagem do aparecimento dos novos módulos tem a ver com a *capacidade de diminuir o número de pessoas ao nível das U/E/O.* Há o pensamento de que finanças e logística é igual. Este pensamento é devido à integração das finanças dentro da SecLog. Com o aparecimento dos módulos começa a ver capacidade de separar o que é logístico do que é financeiro, do que é patrimonial do orçamental. Começa a surgir a capacidade de separar as tarefas que são devem ser desempenhadas ao nível das U/E/O e da DFin. Também vem *facilitar o que é o desenho e implementação de processos*, ou seja, deixar para os técnicos aquilo que é técnico. Deste modo quando consegues separar as tarefas logísticas de financeiras, obviamente que as tarefas financeiras passam ser desempenhadas por técnicos de finanças”.

Pergunta 12: A centralização de competências na Direção de Finanças, a implementação da Tesouraria Única e do SIG/MDN vêm reestruturar a estrutura financeira do Exército. Desta forma, qual é o impacto da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército nas U/E/O?

R: “*Primeiro aliviou as U/E/O dos procedimentos que são cada vez mais técnicos.* Portanto, facilitou o trabalho das U/E/O. Elas não estão preparadas ou não tem pessoas capacitadas. Apenas uma ou outra U/E/O é que tem pessoal de AdMil face às exigências técnicas. Deste modo, quando centralizas as competências na DFin e retiras às U/E/O, facilitas o trabalho. Mas é preciso ter algum cuidado e não esquecer que os comandantes têm competência. Eles devem ter capacidade de controlar e executar a sua competência porque se lhe damos competência. Eu penso que retirar as competências das U/E/O até um certo nível. Com *o aparecimento dos módulos, nomeadamente o MM e SD, estamos em condições de fazer a essa separação.* Assim as U/E/O desenvolvem que está ao seu nível e não são tiradas competências de comando às U/E/O. É preciso agarrar as capacidades mais técnicas e passá-las para a DFin. Em termos financeiros, a concentração de competências da U/E/O para a DFin, ocorreu essencialmente com a entrada na TU. *Houve uma redução no número*

de pessoas ao nível das U/E/O. Também aliviou os comandantes das tarefas financeiras U/E/O pois essas são para ser desenvolvidas por pessoas capacitadas. Na sua opinião, considera necessário reestruturar as SecLog das U/E/O? A AdMil não é só finanças. Eu diria que o circuito do processo da despesa não é só finanças. Grande parte do processo da despesa ou até mesmo o processo da receita não é finanças. Não faz sentido desprover as SecLog de pessoal de AdMil. No ciclo da despesa, as aquisições, os pedidos de compra, aquisições, são tarefas logísticas e orçamentais. Só entras no processo patrimonial, finanças na sua essência, a partir do momento em que entras na fatura. Mas até a conceção da fatura é feita no módulo logístico. Portanto, finanças são apenas a PAP, o pagamento e a produção das demonstrações financeiras (demonstração de resultados, balanços, balancetes). Isso é finanças. O módulo MM está idealizado para decorrer no processo logístico. Hoje em dia temos uma data de tarefas que são feitas por pessoal de AdMil. Estas são consideradas finanças e tem de se manter nas U/E/O. Na minha opinião o oficial de AdMil faz falta nas U/E/O mais complexas para operar o módulo MM e SD e para aconselhar o comandante. Sendo as U/E/O menos complexas chefiadas por um sargento. Se calhar não é preciso ter cinco elementos mas dois ou um a coadjuvá-lo. A requisição de compras não deve ser o adjunto financeiro a fazer mas o pelotão de reabastecimento da U/E/O. Até agora era feito pelo adjunto financeiro. Mas o adjunto financeiro está a fazer tarefas logísticas e não financeiras. Eu acho que o oficial de AdMil deve-se manter na U/E/O a fazer as tarefas exatas através do mecanismo e do processo certo”.

Bloco C: Vantagens e Limitações da Reorganização do Sistema Financeiro

Pergunta 13: Qual é a sua opinião relativamente às vantagens e limitações da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército?

R: “As limitações têm a ver com o custo da formação e na adaptação dos meios. É muito importante que a nossa organização *em termos de gestão de carreira se organize e readapte face à nova realidade*. Deste modo, as pessoas não podem ter a rotatividade que tinham no antecedente. Há lugares chave que as pessoas têm de garantir alguma continuidade. Outra limitação *tem a ver com a visualização em tempo real de tudo o que acontece dentro da nossa organização*. Logo há uma obrigatoriedade que é cumprir os normativos legais. Isto obriga-nos a ter outro tipo de cuidados para que os normativos legais sejam cumpridos na íntegra. Em termos de vantagens. Temos a *velocidade de informação, credibilidade de informação, capacidade de evitar o erro*, uniformização dos processos, diminuição da burocracia, *diminuição do número de pessoas envolvidas no processo* e capacidade de

separar os processos logísticos dos financeiros Assim como a capacidade de produção de informação a tempo e horas. Até à data não acontecia”.

Bloco D: Considerações Finais

Pergunta 14: Considera que há aspetos da estrutura financeira do Exército que deverão ser revistos ou alterados por forma a garantir uma gestão mais eficiente dos recursos financeiros?

R: *“Eu acho que sim. Muitas vezes eu dizia que não conseguia perceber como é que as finanças estão agarradas à estrutura funcional do Exército. Já caminhamos um pouco nesse sentido, pelo facto da DFin deixar de estar dependente do CmdLog e ser um OCAD. Eu acho que o sistema financeiro está no caminho para atingir o que consideramos um sistema financeiro ótimo. Para tal, é preciso que a componente logística seja terminada. As compras locais estão implementadas. Mas existem algumas áreas ao nível das Direções Logísticas onde a componente logística ainda não está implementada. Eu penso que a partir do momento em que o Exército consiga finalizar a implementação do módulo MM e SD garante a plena reorganização. Também penso que a implementação do módulo de contabilidade analítica deve ser a aposta final do Exército. Quando Exército conseguir estas três vertentes na sua totalidade penso que chegamos ao sistema financeiro ótimo”.*

Apêndice U – Entrevista ao Capitão AdMil Fontes

Cabeçalho do guião de entrevista

Tema: “A Reorganização do Sistema Financeiro no Exército: Vicissitudes, Limitações e Oportunidades”

Entrevistador: Diogo Marques Coelho

Caracterização do entrevistado

1. Nome do entrevistado: Edgar Miguel Vicente Fontes
2. Posto/Função: Capitão/ Adjunto do Chefe da Secção de Contabilidade **3. Unidade:** Direção de Finanças **4. Local:** Lisboa **5. Data:** 23 de março de 2015 **6. Hora de início:** 14h00m **7. Hora de fim:** 14h51m

Guião: perguntas por bloco temático

Apresentação	Bloco A: Motivos e Dificuldades da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Bloco B: Impactos provocados pela Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Bloco C: Vantagens e Limitações da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Bloco D: Considerações Finais
--------------	--	---	--	-------------------------------------

Apresentação

No âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, com vista à obtenção do grau académico de Mestre em Administração Militar, urge a necessidade de realizar diversas entrevistas com o intuito de recolher informações para a investigação subordinada ao tema “A Reorganização do Sistema Financeiro no Exército: Vicissitudes, Limitações e Oportunidades”.

Com a presente investigação pretende-se abordar a Reorganização do Sistema Financeiro no Exército, tendo como objetivo analisar as mudanças que ocorreram recentemente e também abordar as implicações que advém para os órgãos que a compõem.

A seleção dos entrevistados foi elaborada com base nos diferentes intervenientes responsáveis pela Reorganização do Sistema Financeiro no Exército, de forma a obter informações de diferentes especialistas sobre o domínio em estudo.

Bloco A: Motivos e Dificuldades da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército

Pergunta 8: Na sua opinião, no período entre implementação da Tesouraria Única (1JAN12) até à publicação da nova Lei Orgânica do Exército (29DEC14), quais os motivos que despertaram para estas mudanças? E que dificuldades surgiram para as novas mudanças na estrutura financeira do Exército?

R: “Tudo na vida é cíclico. Nos últimos cinco anos estamos numa fase centralizadora. O Exército começou por centralizar processos e *constatou que havia estruturas que deixam de ter preponderância*. Os sistemas informáticos desempenham um papel importantíssimo. Estes permitem a centralização e a otimização de processos que levam a uma reafetação dos recursos humanos para outras atividades. Claro que com as mudanças surgem dificuldades. Normalmente *as pessoas são muitas avessas à mudança*. É preciso vencer a barreira cultural e social. É difícil explicar a alguém que os CFin vão deixar de funcionar e a atividade financeira será centralizada num nível agregador, a DFin”.

Bloco B: Impactos provocados pela Reorganização do Sistema Financeiro no Exército

Pergunta 9: Com a extinção dos Centros de Finanças e a centralização das suas competências na Direção de Finanças qual é na sua opinião, o impacto da centralização da atividade financeira no Exército para a Direção de Finanças?

R: “O maior impacto tem a ver com a *alteração que teve de ser dada aos processos*. Antes existiam um conjunto de tarefas que eram realizados por muito mais pessoas e passaram a ser desempenhados por menos pessoas. Portanto *houve reformulações em termos de processos para que a DFin pudesse absorver esta centralização*. Esta foi fruto da extinção dos CFin. Deste modo criaram-se mecanismos para se *conseguir aligeirar os processos que eram mais morosos e burocráticos*. Exemplo disso é a Prestação Mensal de Contas. Antigamente esta era tratada e enviada pelos CFin para a DFin. A DFin também fazia o mesmo trabalho. Em termos de centralização, criou-se mecanismos para que a informação não se perdesse e chegasse rápido a quem tinha a capacidade para corrigir os erros. Outro dos impactos foi a criação de um portal, o Portal da Prestação Mensal de Contas. É preciso pensar nestas coisas e de ir à procura das pessoas certas para se poder desenvolver isto. É

preciso ver se internamente havia capacidade de o fazer. Isto tudo leva tempo. Exige muitas reuniões, existe muito trabalho preparatório e tem um custo muito grande”.

Pergunta 10: A publicação do Decreto-Lei n.º 29-A/2011, de 1 de março, obrigou o Exército a criar condições para a plena adesão à Regime de Administração Financeira do Estado até 31DEC11. Neste sentido, qual foi impacto da Tesouraria Única na Reorganização do Sistema Financeiro?

R: *“O Exército foi o primeiro ramo a aderir à TU. Essencialmente as grandes alterações da TU foram os interfaces que foram criados com a DGO para efeitos de execução orçamental e aprovação do PLC. Não havia a ligação daquilo que era feito em SIC e SIG/MDN. A partir da TU passou a ver um único sistema para estes efeitos. Outra alteração foi a utilização de uma conta virtual. O dinheiro só era movimentado pela execução orçamental. O Exército trabalhava numa lógica de contas do IGCP em que as U/E/O podiam fazer pagamentos. Isto levou-nos a centralizar os pagamentos todos na DFin. Portanto a estrutura financeira teve-se de adaptar pois passou a ver uma entidade central que iria ter a responsabilidade dos pagamentos. A tesouraria não é só pagamentos, ou seja, é pagamentos e recebimentos. Quanto aos recebimentos, nós centralizámos a entrega da receita mas não é a centralização pura porque só centralizámos a entrega. Falta ainda centralizar a cobrança. Só com a cobrança centralizada, é que temos na sua essência a TU. Estamos a alterar esse modelo com três U/E/O piloto. O projeto da SIBS permite às U/E/O faturarem mas depois a cobrança é feita centralmente. As U/E/O apenas emitem a fatura e a DFin faz a liquidação e cobrança. Deste modo, não nos interessa ter um tesoureiro numa U/E/O para fazer três ou quatro recebimentos. Este é um processo ineficiente que temos na nossa estrutura. Também houve um downsizing das contas que existiam nas U/E/O. Outra das alterações são os interfaces do SIG/MDN com o IGCP. Para funcionar centralmente têm de haver interfaces com o órgão de execução orçamental através do SIGO, gestão orçamental e o IGCP. O que também mudou com a implementação da TU foi a estrutura financeira. Nós começamos a centralizar os processos que eram assegurados pelos CFin. Começou-se a pensar na possível extinção dos CFin e na fusão de algumas das suas responsabilidades na DFin, deixando células da componente orçamental em cada OCAD. Outra coisa que teve bastante impacto foi o conjunto de normativos que tiveram de ser publicados para regular a TU. Houve várias coisas que tiveram de ser feitas e o processo teve de ser testado. Após as fases de testes e validações, houve a necessidade de internamente o Exército difundir normativos às U/E/O para que elas soubessem o que fazer.*

Outra coisa importante foi a questão da formação. Foi a primeira vez que isso aconteceu. A DFin teve de criar um backoffice muito forte para responder imediatamente às dúvidas que as U/E/O tinham. Uma das coisas criada foi o helpdesk. A sua criação foi bastante proveitosa. O maior impacto foi a extinção do CFin pois praticamente desapareceram. Houve também alterações no modo de funcionar das U/E/O. Estas deixaram de pagar e número de contas diminuiu. Atualmente os pagamentos são uma função da DFin”.

Pergunta 11: A implementação do SIG/MDN e aparecimento de novos módulos foram responsáveis pela necessidade de reestruturar a estrutura financeira no Exército. Deste modo, qual foi o impacto do SIG/MDN para as alterações na estrutura financeira?

R: *“Eu normalmente costumo dizer que em termos de estratégias de tecnologias de informação, existem dois caminhos a seguir. É sempre importante que quem decida veja qual o caminho mais proveitoso a seguir. O sistema informático responde ao meu processo, desenha-se e articula-se ou então vou adequar o meu processo ao sistema informático. Maioritariamente é o processo que se adequa ao sistema informático. Ora nem sempre é o melhor caminho pois o SIG/MDN é standard. Nós queremos agarrar e dizer o processo é assim e vais ter de funcionar desta forma. Às vezes isto tem um custo elevado e era mais simples mas é sempre preciso idealizar e equacionar a exequibilidade disto. O que nós temos assistido é que em alguns módulos isso acontece. A TU é um reflexo disso porque havia muitas condicionantes externas. A DGO dizia que só tinham dois níveis de crédito e vocês não inventem. Se o IGCP diz uma coisa, nós vamos ter de cumprir. Isso obrigou a que **redesenhássemos a nossa estrutura financeira e os nossos processos para adequar.** Segundo a minha experiência, se houver fortes restrições ao nível externo, normalmente é o processo ou estrutura que se adequa aquilo que existe. Se não houver, normalmente tendesse a ir pelo caminho contrário que é reorganizar o sistema para ter em linha de conta com aquilo que é o processo. A parte financeira foi a primeira que surgiu, os outros módulos vieram atrás. Portanto foi um bocadinho diferente. Em termos de módulos aqueles que tiveram mais impacto na parte financeira, relativamente à TU, foram o EAPS e FI. Depois surgiram sub-módulos, SIGO e o da gestão do IGCP. Mais tarde surgiu o **módulo MM que mudou o modo de funcionar da parte da estrutura financeira.** O grosso de numa organização é o ERP. Este é logístico. A base não é a parte financeira pois esta é um reflexo. A gestão é feita desde a minha necessidade até à sua satisfação. Posteriormente analiso os impactos na área financeira. Logo a gestão das necessidades estão no ERP e nós começamos ao contrário. **Mas é este ERP que vai poder mexer na estrutura das U/E/O. Da mesma forma que na parte***

*financeira nós conseguimos reorganizá-la. Conseguimos dizer que processo financeiro que de outra forma passava por cinco pessoas até ter uma solução demorava uma semana. Hoje o mesmo problema passa por duas pessoas e demora uma hora. Poupámos tempo, recursos e dinheiro do erário público. Também posso dizer que atualmente **não é preciso as SecLog terem a estrutura que apresentam**. Eu consigo fazer com que a manifestação e satisfação da necessidade seja feita de forma mais eficiente com muito menos recursos. Este é o impacto maior que os módulos do SIG/MDN podem ter na estrutura”.*

Pergunta 12: A centralização de competências na Direção de Finanças, a implementação da Tesouraria Única e do SIG/MDN vêm reestruturar a estrutura financeira do Exército. Desta forma, qual é o impacto da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército nas U/E/O?

R: *“Nas U/E/O vamos caminhar paulatinamente para uma descentralização, ou seja, um esvaziar de responsabilidades das U/E/O. Na minha opinião não há nenhuma organização semelhante à nossa que tenha a estrutura financeira que temos. A nossa estrutura financeira está sobredimensionada. Não há nenhuma estrutura financeira que tenha quatrocentas pessoas afetas à área financeira. É importante pensarmos que não temos de ter uma estrutura tão pesada. Não faz sentido que uma U/E/O tenha uma estrutura financeira para processar oitenta ou cem mil euros (água, luz e gás). **Não é preciso ter um adjunto financeiro, chefe SecLog, administrativos, tesoureiro e pessoal de material**. A estrutura é cega face às reais necessidades daquela micro instituição. Nós temos de olhar para cada U/E/O e que tipo de estrutura necessita. Eu creio esse será o caminho a seguir. Terá de se olhar para as U/E/O não como um todo e apurar que se calhar faz sentido não ter aquela estrutura mas uma maior. E para outras dizer que nem sequer precisa de ter área financeira. Esta pode estar centralizada. **Na sua opinião, considera necessário reestruturar as SecLog das U/E/O?** Há algum tempo nós tivemos um projeto nesse sentido. Haver no Exército três conjuntos diferenciados de estruturas financeiras ou logísticas nas U/E/O. Nós temos hospitais, escolas, Regimentos e direções. Temos uma panóplia de estruturas completamente diferenciadas com exigências diferentes. Eu não posso ver da mesma forma e ter o mesmo funcionamento num hospital, escola ou num Regimento. São coisas totalmente diferentes. A atividade não é a mesma, as necessidades financeiras e o volume que têm à sua gestão é diferente. Um Regimento só tem despesas com encargos de instalações e têm um orçamento diminuto. **Achamos que a sua estrutura apenas se deveria vocacionar somente na parte logística**. Neste caso a parte aquisitiva também seria centralizada. No*

fundo estas U/E/O geriam a parte orçamental e teriam sempre mecanismos para fazer face às despesas que são urgentes, inadiáveis e de baixo montante. Não há necessidade de ter uma estrutura financeira com um adjunto financeiro, tesoureiro e uma assistente contabilística. Isto já não faz sentido. Faz sentido é existir uma célula orçamental para auxiliar o comandante na gestão dos recursos que lhe estão afetos. Mas é a parte logística têm de funcionar nessas U/E/O. Para fazer essa gestão bastava um sargento de AdMil. Por outro lado existem U/E/O com uma dimensão mais elevada, como é o caso dos Estabelecimentos Militares de Ensino. O segredo não será centralizar mas dar-lhes mais liberdade no desempenho da área financeira. Deste modo, na secção de Estado-Maior deveria ser adicionado um Chefe da financeira, Major de AdMil. Nós infelizmente temos a tendência de misturar os conceitos. As finanças não têm nada a ver uma coisa com logística. A área das finanças não é contratação e aprovisionamento. Isso é logístico. No fundo seria articular as duas áreas ao nível das U/E/O. Outra dimensão tem a ver com as direcções e Unidades de Apoio. Mas isso oscilava entre estas duas. Não faz sentido cada SecLog ter a mesma constituição”.

Bloco C: Vantagens e Limitações da Reorganização do Sistema Financeiro

Pergunta 13: Qual é a sua opinião relativamente às vantagens e limitações da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército?

R: *“As vantagens da RSF são sermos muito mais céleres sempre que necessitamos de resolver algum problema no imediato. Somos muito mais eficientes. Em termos de limitações, temos o carácter cultural. A questão de haver colocações constitui uma grande limitação. Se nos dessem maior liberdade para pensar na reorganização tínhamos ido muito mais longe. Por mais que se consiga fazer paralelismos ou comparações com organizações civis, temos sempre uma especificidade que nunca podemos abdicar dela. Essa especificidade é sermos militares. Para a DGO é indiferente. O Exército é um organismo da AP e têm de cumprir como os outros. Temos também de ter a capacidade para mudar o disco. Outra limitação é a área logística. Nós felizmente ou infelizmente começamos um pouco ao contrário. Primeiramente começamos por implementar uma solução financeira e depois quisemos abarcar as outras áreas mas normalmente é o contrário. A base não é a parte financeira”.*

Bloco D: Considerações Finais

Pergunta 14: Considera que há aspetos da estrutura financeira do Exército que deverão ser revistos ou alterados por forma a garantir uma gestão mais eficiente dos recursos financeiros?

R: *“Sim, a parte da receita. Esta foi aquela que ainda não teve um tratamento mais estruturante. Esta é essencial para cumprir o que é exigido pela TU e não só. É a área que tem muita margem para mexer na estrutura financeira. Outro dos aspetos importante é a logística. Esta é a maior oportunidade para aquilo que é o nosso core business”.*

Apêndice V – Entrevista ao Capitão AdMil Brito

Cabecalho do guião de entrevista

Tema: “A Reorganização do Sistema Financeiro no Exército: Vicissitudes, Limitações e Oportunidades”

Entrevistador: Diogo Marques Coelho

Caracterização do entrevistado

- 1. Nome do entrevistado:** Rodrigo Garcia Gonçalves Brito
2. Posto/Função: Capitão/Adjunto da Secção de Contabilidade e Prestação de Contas da Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade **3. Unidade:** Direção de Finanças
4. Local: Lisboa **5. Data:** 19 de março de 2015 **6. Hora de início:** 15h00m **7. Hora de fim:** 15h49m

Guião: perguntas por bloco temático

Apresentação	Bloco A: Motivos e Dificuldades da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Bloco B: Impactos provocados pela Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Bloco C: Vantagens e Limitações da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Bloco D: Considerações Finais
--------------	--	---	--	-------------------------------------

Apresentação

No âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, com vista à obtenção do grau académico de Mestre em Administração Militar, urge a necessidade de realizar diversas entrevistas com o intuito de recolher informações para a investigação subordinada ao tema “A Reorganização do Sistema Financeiro no Exército: Vicissitudes, Limitações e Oportunidades”.

Com a presente investigação pretende-se abordar a Reorganização do Sistema Financeiro no Exército, tendo como objetivo analisar as mudanças que ocorreram recentemente e também abordar as implicações que advém para os órgãos que a compõem.

A seleção dos entrevistados foi elaborada com base nos diferentes intervenientes responsáveis pela Reorganização do Sistema Financeiro no Exército, de forma a obter informações de diferentes especialistas sobre o domínio em estudo.

Bloco A: Motivos e Dificuldades da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército

Pergunta 8: Na sua opinião, no período entre implementação da Tesouraria Única (1JAN12) até à publicação da nova Lei Orgânica do Exército (29DEC14), quais os motivos que despertaram para estas mudanças? E que dificuldades surgiram para as novas mudanças na estrutura financeira do Exército?

R: *“Atualmente o Exército comunica patrimonialmente os saldos das suas contas à DGO, mensalmente. Hoje são exigidas grandes quantidades de informação e existe um maior controlo externo. Com a estrutura que tínhamos anteriormente não conseguíamos responder aos problemas solicitados. Esta questão devia-se há existência dos três níveis. Neste sentido tivemos de encurtar a distância entre a DFin e U/E/O para garantir uma resposta mais rápida. Por outro lado a centralização de processos garante conjunto de pessoas especialistas capazes de analisar processo a processo. Tendo um expert consegue-se detetar os problemas muito mais cedo do que antigamente. Normalmente, surgiam problemas e nós só conseguíamos responder a esses problemas no fecho do ano quando o detetávamos centralmente. Os CFin não faziam mensalmente um acompanhamento. O tempo de resposta era muito grande. Atualmente face às exigências, o Exército centralizou as competências na DFin. Hoje a DFin consegue tratar dos problemas antes de acontecerem e responder mensalmente perante os órgãos externos. Em relação às dificuldades, a principal dificuldade é a resistência à mudança. Com a implementação da TU foi estabelecido um interface com a DGO. Em tempo real (diariamente) ela consegue saber quantos compromissos temos registado no sistema. Antes os dados só eram atualizados mensalmente. Só mensalmente é que eles conseguiam ter acesso à informação do Exército. Hoje surge um erro, a DFin tem de resolver antes da informação ir para a DGO”.*

Bloco B: Impactos provocados pela Reorganização do Sistema Financeiro no Exército

Pergunta 9: Com a extinção dos Centros de Finanças e a centralização das suas competências na Direção de Finanças qual é na sua opinião, o impacto da centralização da atividade financeira no Exército para a Direção de Finanças?

R: “Antes da TU, as U/E/O geriam per si todo o processo administrativo, quer seja a parte orçamental, patrimonial e de tesouraria. Ao nível de fluxos as U/E/O eram responsáveis per si. Os CFin eram um órgão de apoio técnico. Por fim, a DFin era o órgão que superintendia todo o mecanismo financeiro. No Exército, os processos de tesouraria eram todos feitos, conferidos e corrigidos individualmente pelos CFin. Posteriormente chegavam à DFin. Esta era órgão que superintendia a área financeira. A DFin quando solicitava ou informava alguma coisa às U/E/O, a informação tinha de passar pelo nível intermédio. O tempo que demorava entre a solicitação e a resposta era muito extenso. Antes as necessidades de informação não eram tão exigentes como agora. Atualmente, a DGO, TC, MF e Autoridade Tributária, perguntam-nos alguma coisa e a DFin tem prazos muito curtos para responder. *O processo que era feito antigamente não poderia ser feito agora* porque sempre que existia um erro ou alguma coisa, no mínimo era preciso duas semanas para resolver o problema. Era necessário comunicar aos CFin e estes comunicavam às U/E/O e vice-versa. Deste modo, não conseguíamos resolver o problema na hora. Atualmente, *a DFin consegue dar uma resposta em vinte e quatro horas através do helpdesk* Geralmente quando surge qualquer problema, *a DFin consegue dar uma resposta mais eficaz do que no antecedente.* Neste momento, eu acho que o *adjunto financeiro está muito mais apoiado e informado.* Essa para mim foi a grande diferença. A centralização da atividade financeira tem um grande objetivo, a PC ao TC tem menos erros. Os mapas finais que vão para o TC vão com uma validação superior e com um número de erros inferior. Esse penso que foi o grande objetivo. *Conseguimos que a informação nas nossas demonstrações financeiras, balanço, demonstrações de resultados, anexos às demonstrações de resultados e notas ao balanço, sejam muito mais consistentes e válidas.* Uma das ameaças que pode decorrer desta centralização é a centralização de competências no MDN. Em vês de termos três DFin presas a cada ramo porque é que não temos uma DFin central que organize todo o trabalho a nível do MDN. Se nós conseguimos fazer a nível do Exército, é possível fazer a nível do Ministério. Se isso for feito internamente é uma ameaça ao Exército”.

Pergunta 10: A publicação do Decreto-Lei n.º 29-A/2011, de 1 de março, obrigou o Exército a criar condições para a plena adesão à Regime de Administração Financeira do Estado até 31DEC11. Neste sentido, qual foi impacto da Tesouraria Única na Reorganização do Sistema Financeiro?

R: *“Em 2012 o Exército foi obrigado a adotar o RTE, assim como a Força Aérea e a Marinha. Mas eles não quiseram aderir, levantando algumas questões. Nós assumimos esse risco e implementámos em 2012. A adesão ao RTE não implicava que os pagamentos fossem todos feitos pela DFin. O Exército poderia ter optado por um modelo em que cada U/E/O per si fazia os pagamentos. Da mesma forma, como era feito anteriormente. Contudo, não era como aquele processo manual de ir ao IGCP. Era um processo automático e em sistema. Tínhamos estes dois modelos. Mas tendo em conta que era possível reduzir o número de pessoas afetos a pagamentos no Exército, nós optámos pelo modelo mais centralizado a nível de pagamentos. Para optarmos por um nível mais centralizado de pagamentos era necessário durante o ano de 2012, haver uma maior coordenação entre a DFin e as U/E/O. Nesse ano sentimos a necessidade de estar mais perto das U/E/O para conseguirmos responder aos seus problemas. No fundo a TU obrigou à centralização e RSF. Deste modo, o impacto da TU na reorganização foi muito grande. Foi o ponto de partida que precisávamos para nos reorganizar”.*

Pergunta 11: A implementação do SIG/MDN e aparecimento de novos módulos foram responsáveis pela necessidade de reestruturar a estrutura financeira no Exército. Deste modo, qual foi o impacto do SIG/MDN para as alterações na estrutura financeira?

R: *“O Exército tem um sistema informático da SAP. Nós adaptámo-nos ao sistema e não o contrário. A Marinha, Força Aérea e o Exército têm os seus modelos de trabalho. Não é possível ao da nível SAP estarmos a desenhar processos para cada um individualmente. No fundo existe um processo macro ao nível da SAP e cada um dos ramos tem de se adaptar a esse modelo. Neste sentido, é a estrutura financeira que se tem de adaptar ao sistema. Um dos exemplos foi a extinção dos CFin, ou seja, a estrutura foi alterada. Esta extinção gerou problemas a nível dos quadros de AdMil. Esta alteração foi quase obrigatória para adaptarmo-nos às exigências, quer ao nível da SAP, quer ao nível dos órgãos externos. Os novos módulos foram aparecendo fruto de nós nos termos reorganizado. Isto é fruto de nós estarmos mais perto das U/E/O e sentirmos muito mais rápido as suas necessidades. A concentração de pessoas do CFin para a DFin tornou-a mais robusta. Só assim foi possível dizer que é importante este módulo para esta ou aquela necessidade. Antes de 2010, nós*

trabalhávamos essencialmente em dois módulos (EAPS e FI). Em 2013, introduzimos o módulo MM. Em 2014, conseguimos introduzir o módulo SD, se bem que este já estava em algumas U/E/O. Conseguimos implementar um conjunto de ferramentas em virtude de termos mudado a nossa organização. Nós precisamos de ter um sistema informático que nos permita moldar o Exército na área financeira da forma como nós queremos. Só consigo ter todos os pagamentos do Exército centralizados na DFin, pois temos um sistema que permite. No fundo temos um molde de tesouraria que nos permite responder a essa questão. Da mesma forma que eu só consigo centralizar a cobrança das receitas na DFin com a implementação do módulo SD. Ao implementarmos o módulo SD em larga escala conseguimos recolher toda a parte da centralização da cobrança que nós queremos”.

Pergunta 12: A centralização de competências na Direção de Finanças, a implementação da Tesouraria Única e do SIG/MDN vêm reestruturar a estrutura financeira do Exército. Desta forma, qual é o impacto da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército nas U/E/O?

R: *“No fundo nós pegámos nos processos mais críticos e centralizámos na DFin. Antes da TU e desta centralização de competências, o trabalho desenvolvido ao nível de U/E/O era muito superior ao que é atualmente. Hoje um adjunto financeiro está muito mais liberto para áreas que a U/E/O necessita. No antecedente, o adjunto financeiro desenvolvia processos que agora estão centralizados. Com a centralização, conseguimos que as U/E/O reduzissem o trabalho desenvolvido. O grande objetivo é reduzir a estrutura financeira ao nível das U/E/O e para isso temos de lhes retirar competências. Sendo que ao nível de tesouraria, as U/E/O perderam a componente de pagamentos e também o objetivo é que a parte dos recebimentos seja perdida. Na sua opinião, considera necessário reestruturar as SecLog das U/E/O? Há logísticas e logísticas, pois não podemos comparar uma U/E/O tipo Regimento com uma U/E/O como Estabelecimentos Militares de Ensino. Deste modo, uma U/E/O tipo Regimento apenas precisa de um sargento de AdMil na área financeira. Já não necessita de um tesoureiro uma vez que já não há pagamentos nem recebimentos. Mas se calhar um Estabelecimento Militar de Ensino, não pode ter só duas pessoas na área financeira mas pelo menos tem de ter um oficial de AdMil. Se calhar para este tipo de U/E/O temos de pensar de forma individual ou juntar os Estabelecimentos Militares de Ensino. É preciso pensar numa estrutura tipo para os Estabelecimentos Militares de Ensino. Por outro lado completamente diferente, procurar ter uma estrutura financeira que apoie os três Estabelecimentos Militares de Ensino, pois os processos em ambos são completamente*

iguais. Neste momento, temos um adjunto financeiro em cada uma das dessas U/E/O. Mas se calhar podemos ter dois ou três adjuntos financeiros num órgão de apoio financeiro. Isto tem de ser detalhado U/E/O a U/E/O para conseguirmos enquadrar as estruturas. Mas este trabalho não está feito. Obviamente, também estamos à espera de ver quando é que conseguimos retirar a maior parte dos processos patrimoniais ao nível das U/E/O. Neste momento temos um projeto de centralização da parte patrimonial em algumas U/E/O. Nestas U/E/O, as faturas referentes à parte patrimonial já são lançadas na DFin e estamos a ver o impacto que isto tem ao nível das mesmas. No fundo essas U/E/O deixariam de ter a parte financeira pura e dura, ou seja, a contabilidade patrimonial. Elas perdiam essa competência. Nessas SecLog existia uma célula orçamental. No fundo a única coisa que a SecLog precisava era ir ao mapa de execução da despesa. Sendo toda a componente financeira centralizada num único órgão ou vários órgãos, conforme o que se pretende”.

Bloco C: Vantagens e Limitações da Reorganização do Sistema Financeiro

Pergunta 13: Qual é a sua opinião relativamente às vantagens e limitações da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército?

R: “Na minha opinião a grande vantagem *foi reduzir o número de pessoas afetas à área financeira*. Esta redução deve-se exclusivamente à extinção dos CFin. O mesmo processo que era feito por sessenta pessoas, neste momento está centralizado numa única pessoa. Portanto este é especialista numa área. *Os números de erros são muito inferiores*. Claro que surgem sempre erros mas estes são inferiores. Portanto, foi reduzido o número de pessoas e erros. *Outra vantagem deve-se ao facto do CEME estar mais apoiado*. Não foi por acaso que a DFin deixou de ser um órgão do CmdLog para passar a ser um OCAD. *Atualmente o nível de resposta que a DFin tem de dar é muito superior e exigente*. *Os órgãos externos estão cada vez mais exigentes relativamente às contas do Exército*. Relativamente às limitações, *a maior é ao nível dos quadros do serviço de AdMil*”.

Bloco D: Considerações Finais

Pergunta 14: Considera que há aspetos da estrutura financeira do Exército que deverão ser revistos ou alterados por forma a garantir uma gestão mais eficiente dos recursos financeiros?

R: “Na minha opinião, *temos pessoal muito mais especialista na área financeira e reduzimos o número de rotações ao nível de pessoal*. Isto foram as oportunidades que

surgiram da reorganização. Neste momento, existem especialistas em cada uma das áreas. Uma oportunidade que decorre desta reorganização é ao nível do SIG/MDN, nomeadamente com a implementação do módulo HR. Outro dos aspetos a ter em conta é a reestruturação da U/E/O. Ao nível micro, U/E/O, a SecLog e a Secção Financeira deveriam estar completamente separadas. Na minha opinião separar estas duas áreas seria o ideal”.

Apêndice W – Entrevista ao Tenente AdMil Henriques

Cabecalho do guião de entrevista

Tema: “A Reorganização do Sistema Financeiro no Exército: Vicissitudes, Limitações e Oportunidades”

Entrevistador: Diogo Marques Coelho

Caracterização do entrevistado

1. Nome do entrevistado: Freddy Henriques

2. Posto/Função: Tenente/Adjunto da Secção de Contabilidade e Prestação de Contas da Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade **3. Unidade:** Direção de Finanças

4. Local: Lisboa **5. Data:** 23 de março de 2015 **6. Hora de início:** 11h00m **7. Hora de fim:** 11h50m

Guião: perguntas por bloco temático

Apresentação	Bloco A: Motivos e Dificuldades da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Bloco B: Impactos provocados pela Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Bloco C: Vantagens e Limitações da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército	Bloco D: Considerações Finais
--------------	--	---	--	-------------------------------------

Apresentação

No âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, com vista à obtenção do grau académico de Mestre em Administração Militar, urge a necessidade de realizar diversas entrevistas com o intuito de recolher informações para a investigação subordinada ao tema “A Reorganização do Sistema Financeiro no Exército: Vicissitudes, Limitações e Oportunidades”.

Com a presente investigação pretende-se abordar a Reorganização do Sistema Financeiro no Exército, tendo como objetivo analisar as mudanças que ocorreram recentemente e também abordar as implicações que advém para os órgãos que a compõem.

A seleção dos entrevistados foi elaborada com base nos diferentes intervenientes responsáveis pela Reorganização do Sistema Financeiro no Exército, de forma a obter informações de diferentes especialistas sobre o domínio em estudo.

Bloco A: Motivos e Dificuldades da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército

Pergunta 8: Na sua opinião, no período entre implementação da Tesouraria Única (1JAN12) até à publicação da nova Lei Orgânica do Exército (29DEC14), quais os motivos que despertaram para estas mudanças? E que dificuldades surgiram para as novas mudanças na estrutura financeira do Exército?

R: “A RSF *deve-se em grande parte à necessidade da centralização dos meios que estavam dispersos*. O Exército tem uma distribuição territorial muito dispersa. O objetivo foi centralizar e agregar de meios, *retirando competências às U/E/O*. Esta situação trouxe-nos *bastantes dificuldades*”.

Bloco B: Impactos provocados pela Reorganização do Sistema Financeiro no Exército

Pergunta 9: Com a extinção dos Centros de Finanças e a centralização das suas competências na Direção de Finanças qual é na sua opinião, o impacto da centralização da atividade financeira no Exército para a Direção de Finanças?

R: “No meu entender a DFin deveria ser um órgão técnico que devia apoiar a execução da área financeira. Eu defendo que os CFin deveriam ser reativados e as competências das SecLog eram transferidas para os CFin. Deste modo, eles eram os órgãos de execução sob supervisão da DFin. As SecLog apenas manifestavam necessidades. Na minha opinião com a centralização de competências na DFin, *perde-se o controlo interno*. *No molde atual só acarreta mais trabalho para a DFin*. As U/E/O deixam de lançar as faturas, ficando à responsabilidade da DFin. Também a *acrescer ao trabalho há uma otimização dos recursos humanos, eficácia e eficiência na utilização dos recursos financeiros afetos ao Exército*. Um dos passos que deveria ser dado era as faturas serem enviadas para outra entidade que não a DFin. Desta forma, tínhamos o controlo interno. O que está acontecer é que as U/E/O recebem a fatura, digitaliza-a e coloca-a no portal da DFin. Posteriormente, a DFin vai ao pedido de compra em MM e verifica se mercadoria foi rececionada. A seguir é feito um

conjunto de verificações, ao nível fiscal, contratação pública e classificação económica. Após a verificação, é gravada a fatura. O PLC, PAP e pagamento são feitos na DFin”.

Pergunta 10: A publicação do Decreto-Lei n.º 29-A/2011, de 1 de março, obrigou o Exército a criar condições para a plena adesão à Regime de Administração Financeira do Estado até 31DEC11. Neste sentido, qual foi impacto da Tesouraria Única na Reorganização do Sistema Financeiro?

R: *“A TU só foi implementada na vertente da despesa. **Todos os pagamentos passaram a ser efetuados de forma centralizada através da DFin.** Ao nível do Exército foi uma profunda alteração. Anteriormente distribuíamos o PLC e todas as U/E/O faziam os pagamentos individualmente. Agora as U/E/O fazem até à PAP e todos os pagamentos são feitos automaticamente ao fornecedor pela DFin. Contudo, **este trabalho está incompleto pois falta a receita.** No início de 2015 caminhámos para a centralização dos recebimentos na DFin através do módulo SD e pagamento por entidade referência. O pagamento por entidade referência só está aplicado nos Estabelecimentos Militares de Ensino. Os pais pagam por entidade referência e o dinheiro entra diretamente na conta da DFin. Sendo a liquidação e cobrança feita ao nível da DFin. Mais tarde entrega a receita à Fazenda Nacional. A U/E/O apenas reconhece o direito e emite a fatura. Com a implementação da receita, é que a TU está efetivamente implementada. **A TU foi o primeiro passo para a efetiva RSF.** Este é um processo que ainda está incompleto mas está delineada a centralização dos recebimentos. Os pagamentos estão centralizados numa única entidade, a DFin. O impacto foi significativo. Atualmente o tesoureiro na U/E/O só tem despesa extraorçamental (bares, Viaturas Auto-Próprias). Antes as reconciliações bancárias tinham muitas páginas. Agora o tesoureiro só se preocupa com a receita. Os únicos desafios ao nível das reconciliações bancárias estão nos Estabelecimentos Militares de Ensino. Com os recebimentos, o trabalho está simplificado. Um dos objetivos da DFin é reduzir os tesoureiros que existem nas U/E/O. Terá sempre que ter alguém nas U/E/O para se receber os valores em numerário. Mas a figura de tesoureiro é para desaparecer”.*

Pergunta 11: A implementação do SIG/MDN e aparecimento de novos módulos foram responsáveis pela necessidade de reestruturar a estrutura financeira no Exército. Deste modo, qual foi o impacto do SIG/MDN para as alterações na estrutura financeira?

R: *“O SIG/MDN é a base para toda esta reorganização e com a implementação dos módulos a estrutura financeira teve-se de adaptar. A sua potencialidade permite-nos poupar recursos e estruturas que estão em duplicado nas U/E/O e na DFin. O objetivo é acabar com elas e aproveitar as sinergias que existem para simplificar o processo. Sendo necessário melhorá-lo e cumprir o que é definido pela lei. O Exército começou a implementação do SIG/MDN ao contrário, pois avançou primeiro com a área financeira e esqueceu as outras. Se nós tivéssemos avançado com o módulo MM e SD não havia ninguém a fazer nada em FI, ou seja, era tudo feito centralmente. O Exército está a caminhar para implementar novos módulos e a fazer grandes reestruturações. O módulo MM regista a manifestação das necessidades. A Direção de Aquisições junta todas as necessidades das U/E/O, faz o pedido de compra e faz a consulta ao fornecedor. Atualmente, o módulo MM foi implementado muito ligeiramente. A gestão dos materiais através do MM permite que haja uma entidade que requisita e consoante a natureza do artigo vai para outra entidade. Depois essa entidade inicia o processo aquisitivo. O módulo MM nas U/E/O apenas faziam o reconhecimento dos direitos e emitiam a fatura. O restante é processado ao nível da DFin”.*

Pergunta 12: A centralização de competências na Direção de Finanças, a implementação da Tesouraria Única e do SIG/MDN vêm reestruturar a estrutura financeira do Exército. Desta forma, qual é o impacto da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército nas U/E/O?

R: *“As U/E/O são que tem sentido o impacto desta reorganização. No antecedente, o Exército tinha uma organização financeira muito descentralizada. As SecLog eram quase independentes. Atualmente está-se a caminhar de uma estrutura financeira descentralizada para uma centralizada. Deste modo, as U/E/O estão a ser esvaziadas das competências que tinham e está-se a centralizar na DFin e na DMT. Isto é um impacto muito grande. Os passos têm sido pequeninos mas no futuro o objetivo é serem apenas entidades requisitantes. Na sua opinião, considera necessário reestruturar as SecLog das U/E/O? Na Dfin foi discutido haver dois tipos de SecLog. Basicamente as U/E/O tipo Regimento, as mais simples, ficam sem a área financeira e mantêm a componente logística. Temos as U/E/O mais complexa, como os Estabelecimentos Militares de Ensino e Centros de Saúde. Estas têm mais de volume de trabalho e os seus processos são mais complexos. Deste modo, estas exigem*

peças mais qualificadas para o desempenho das funções. Na minha opinião, este é um passo intermédio e no futuro para mim haveria, por exemplo cinco macro SecLog. Estas seriam chefiadas por um Coronel e constituíam-se como UnAp. Estas tinham secções financeiras no mesmo patamar da SecLog, sem uma estar sobre a alçada da outra. Sendo o chefe da secção financeira e da secção logística um oficial superior. Cada uma das secções seria chefiada por um Major ou Tenente-coronel e cada uma delas seria constituída por Capitães, oficiais subalterno e sargentos. Para além de haver uma secção responsável pelos contratos. Atualmente a Direção de Aquisições descarta-se da responsabilidade dos processos aquisitivos relativos à alimentação. O CM, o IO e o IMPE lançam procedimentos aquisitivos para garantir a alimentação dos alunos que têm. Se estas entidades estivessem sob alçada de uma macro SecLog, nós tínhamos uma secção de contratos a lançar o procedimento para os três Estabelecimentos Militares de Ensino ao mesmo tempo. Também garantíamos uma economia de recursos e economias de escala. Isto era bastante vantajoso. Desta forma, não era preciso ter três chefes da SSF a fazer a mesma coisa”.

Bloco C: Vantagens e Limitações da Reorganização do Sistema Financeiro

Pergunta 13: Qual é a sua opinião relativamente às vantagens e limitações da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército?

R: *“Na minha opinião as vantagens decorrem da colocação de pessoal competente na DFin. A centralização garante bastantes sinergias e poupanças de recursos. Para além de garantir uma melhoria nos processos pois simplificou e eliminou tarefas acessórias. A redefinição de processos eliminou tarefas intermédias que eram desnecessárias pela centralização que diminuiu o número de pessoas a realizar a mesma tarefa. Agora passou a ser efetuado apenas por uma só pessoa. As grandes vantagens são ao nível processual. Relativamente às limitações. Com a centralização da atividade financeira, a gestão do nosso serviço vai ser mais difícil. A necessidade de ter menos recursos, limita em termos de progressão de carreira. Com os CFin, as pessoas rodavam pelas várias secções. A centralização não permite a rotatividade dos recursos humanos afetos à área financeira. O facto de as pessoas estarem colocadas no mesmo sítio constitui uma limitação. A rotação permite o surgimento de pessoas com outra visão e experiência. Sendo essa mudança boa para a organização pois permite a partilha de conhecimentos. Outra das limitações é a área logística em SIG/MDN”.*

Bloco D: Considerações Finais

Pergunta 14: Considera que há aspetos da estrutura financeira do Exército que deverão ser revistos ou alterados por forma a garantir uma gestão mais eficiente dos recursos financeiros?

R: “No meu entender *esta reorganização pode ser aproveitada para se implementar efetivamente um modelo de gestão financeira e logística. Também devemos olhar também para a área logística. Esta tem sido deixada para trás e o futuro é a reorganização logística no Exército. Ao nível financeiro não há muito mais a fazer. Sendo que o grande desafio no Exército é a área logística. Em relação à área financeira só há uma coisa pendente que é a implementação do módulo SD. No âmbito da despesa, só poderemos saber se esta está corretamente classificada quando a área logística for reorganizada. A PC ser fidedigna e adequada é uma das oportunidades*”.

Apêndice X – Guião do Inquérito por Questionário

No âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, com vista à obtenção do grau académico de Mestre em Administração Militar, urge a necessidade de realizar diversos inquéritos por questionário com o intuito de recolher informações para a investigação subordinada ao tema “*A Reorganização do Sistema Financeiro no Exército: Vicissitudes, Limitações e Oportunidades*”.

Com a presente investigação pretende-se abordar a Reorganização do Sistema Financeiro no Exército, tendo como objetivo analisar as mudanças que ocorreram na estrutura financeira recentemente e também abordar as implicações que advém para os órgãos que a compõem.

Os dados recolhidos são confidenciais. Não existem respostas certas nem respostas erradas, pelo que devem ser respondidas a todas as questões no presente inquérito por questionário.

O inquérito por questionário tem a duração de 10 minutos e um conjunto de dois grupos de perguntas de resposta rápida.

Grupo I

As questões que se seguem tem como finalidade contribuir para o conhecimento do perfil sociológico, habilitações e o conhecimento militar dos atuais Chefes das Subsecções Financeiras de todas as U/E/O do Exército. Para responder coloque uma cruz no local adequado.

1. Indique qual é o seu género:

- Masculino ☐
- Feminino ☐

2. Indique qual é a sua faixa etária:

- Menos 23 ☐
- Entre 24 – 29 ☐
- Entre 30 – 35 ☐
- + 36 ☐

3. Indique quais são as suas habilitações literárias:

- Licenciatura ☐
- Mestrado ☐

4. Indique qual é o seu regime de prestação de serviço no Exército:

- Regime de Contrato ☐
- Quadro Permanente ☐

5. Indique qual é o seu posto:

- Aspirante ☐
- Alferes ☐
- Tenente ☐
- Capitão ☐

6. Indique qual é a sua Arma ou Serviço:

- Administração Militar ☐
- Artilharia ☐
- Cavalaria ☐
- Engenharia Militar ☐
- Infantaria ☐
- Material ☐
- Transmissões ☐
- Outra ☐

7. Indique qual é o tempo de permanência na atual função na U/E/O que pertence:

- Até 1 Ano
- Entre 1 Ano (inclusive) – 2 Anos
- + 2 Anos (inclusive)

Grupo II

As questões que se seguem, divididas por blocos de assuntos, destinam-se a obter informação em relação ao impacto da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército no desempenho das suas funções enquanto Chefes da Subsecções Financeiras das U/E/O do Exército.

O horizonte temporal decorrente da Reorganização do Sistema Financeiro no Exército a abordar é materializado desde a implementação da Tesouraria Única (1JAN12) até à publicação da nova Lei Orgânica do Exército (29DEC14).

Para responder escolha, relativamente às seguintes afirmações apresentadas, qual a sua posição de 1 a 7, que de seguida se apresenta:

- 1 – Discordo totalmente;
- 2 – Discordo muito;
- 3 – Discordo;
- 4 – Não discordo nem concordo;
- 5 – Concordo;
- 6 – Concordo muito;
- 7 – Concordo totalmente.

BLOCO I – Impacto da plena adesão ao Regime de Administração Financeira do Estado

	1	2	3	4	5	6	7
8 – A sua gestão de tesouraria é mais eficiente com a implementação da TU.							
9 – A implementação da TU facilita o desempenho das suas funções na U/E/O.							
10 – A TU facilita a sua gestão orçamental e torna os processos mais céleres.							
11 – A implementação da TU garante um maior controlo dos recursos financeiros pela DFin.							
12 – A implementação da TU aboliu as contas das U/E/O nos bancos.							
13 – A TU diminui o volume de transações na sua U/E/O.							
14 – As alterações recentes na estrutura financeira do Exército permitem a implementação de uma contabilidade analítica nas U/E/O.							
15 – A implementação de uma contabilidade analítica na sua U/E/O permite-lhe fazer um PA mais ajustado.							
16 – A introdução de uma contabilidade analítica permite-lhe fazer uma melhor análise dos custos e proveitos na sua U/E/O.							
17 – A implementação de uma contabilidade analítica na sua U/E/O permite-lhe utilizar os recursos de forma mais eficiente.							

BLOCO II – Impacto da centralização de competências na Direção de Finanças

	1	2	3	4	5	6	7
18 – A centralização da atividade financeira na DFin facilita a sua gestão.							
19 – A centralização da atividade financeira na DFin diminui as suas responsabilidades.							
20 – A extinção dos CFin simplifica os fluxos processuais da sua U/E/O com a DFin.							
21 – Com a centralização de competências na DFin será necessário alterar RARMF.							

22 – A centralização financeira na DFin reduz o volume de transações nas U/E/O.							
23 – Será necessário todas as U/E/O terem uma SSF.							
24 – O critério de diferenciação das SecLog com SSF será o volume de transações.							
25 – Considera necessário repensar a estrutura das SSF das U/E/O.							
26 – A centralização de competências na DFin vem dispensar o papel do adjunto financeiro.							
27 – Considera benéfica a desagregação do fluxo financeiro do fluxo logístico para as U/E/O.							
28 – A desagregação do fluxo financeiro do fluxo logístico diminui o volume das transações nas U/E/O.							

BLOCO III – Impacto do SIG/MDN

	1	2	3	4	5	6	7
29 – O SIG/MDN garante uma melhor gestão dos recursos afetos à sua U/E/O.							
30 – A introdução de novos módulos no SIG/MDN é benéfico para o desempenho da sua função.							
31 – A implementação de novos módulos no SIG/MDN vem diminuir a necessidade de ter um adjunto financeiro em algumas U/E/O.							
32 – A implementação da componente de “Compras Locais” do módulo MM (Gestão de Materiais) do SIG/MDN otimiza o processo aquisitivo nas U/E/O.							
33 – A utilização do módulo MM nas U/E/O após a implementação da componente “Compras Locais” permite a desmaterialização do processo de despesa.							
34 – A implementação do módulo SD nas U/E/O é benéfico para a centralização da receita.							
35 – A implementação do módulo SD na sua U/E/O garante um maior controlo da receita arrecada na sua U/E/O.							
36 – A introdução da plataforma SIGNet nas U/E/O otimiza o fluxo processual da despesa.							
37 – Considera essencial a plena integração do módulo MM com o SIGNet para uma satisfação mais eficiente das necessidades da sua U/E/O.							
38 – O SIG/MDN dá uma boa resposta face às alterações recentes na estrutura financeira do Exército.							

Apêndice Y – O *Alpha de Cronbach*

Tabela 5 – Número de Repostas aos Inquéritos por Questionário

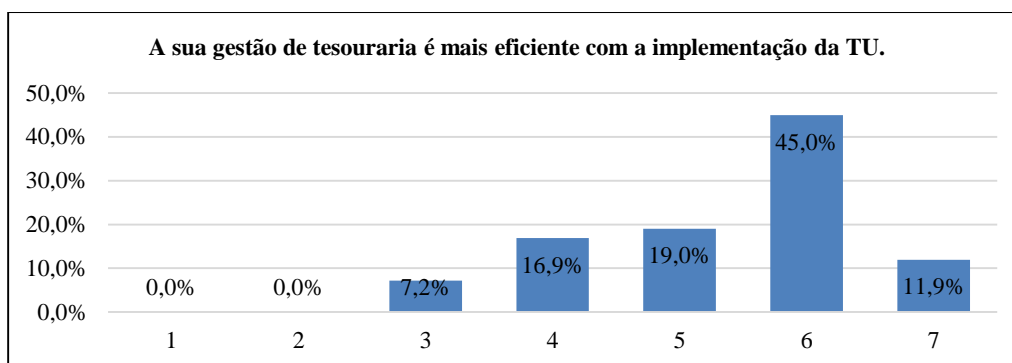
Validade	N.º de repostas	N.º de respostas (%)
Válidas	42	100
Excluídas	0	0
Total	42	100

Fonte: SPSS

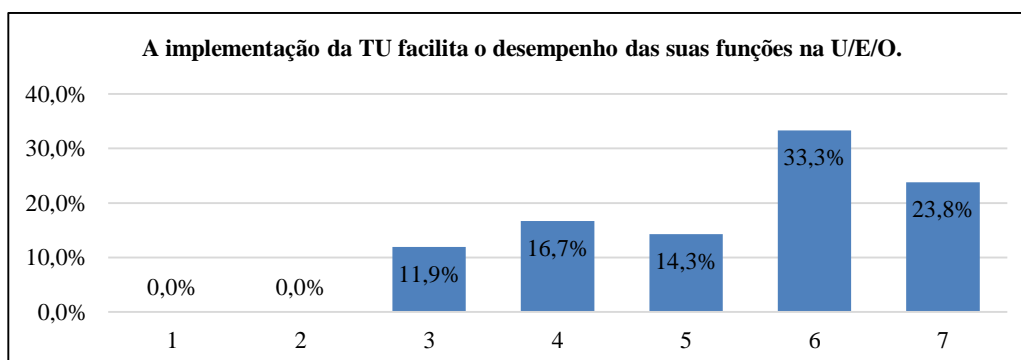
Tabela 6 – Valor do *Alpha de Cronbach*

<i>Alpha de Cronbach</i>	N.º de itens
0,792	31

Fonte: SPSS

Apêndice Z – Respostas às questões do Bloco I**Figura 16 – Resposta à questão 8**

Fonte: SPSS

**Figura 17 – Resposta à questão 9**

Fonte: SPSS

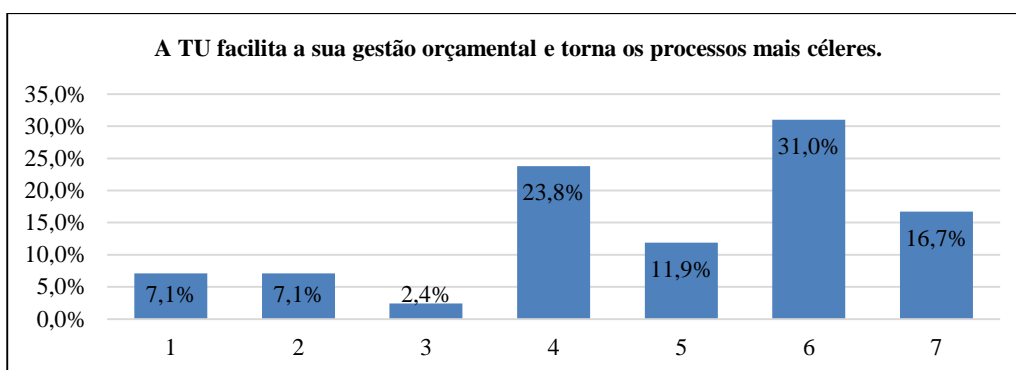


Figura 18 – Resposta à questão 10

Fonte: SPSS

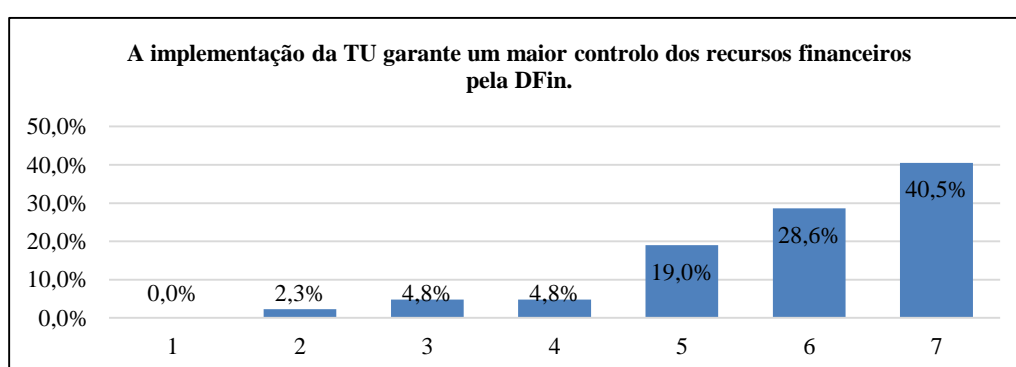


Figura 19 – Resposta à questão 11

Fonte: SPSS

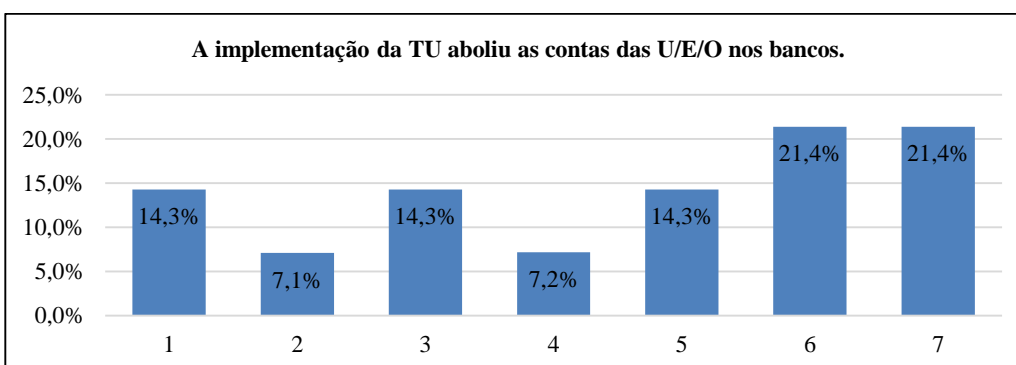


Figura 20 – Resposta à questão 12

Fonte: SPSS

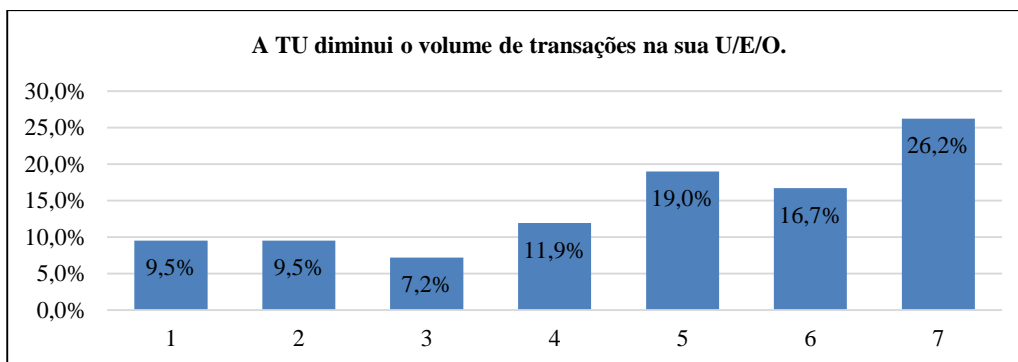


Figura 21 – Resposta à questão 13

Fonte: SPSS

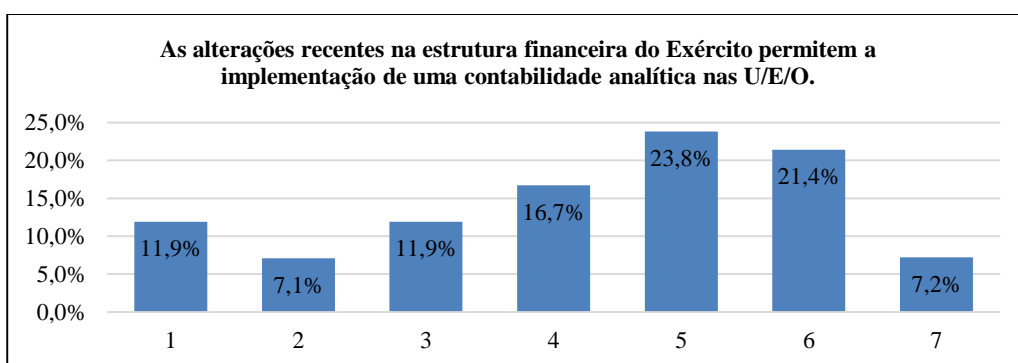


Figura 22 – Resposta à questão 14

Fonte: SPSS

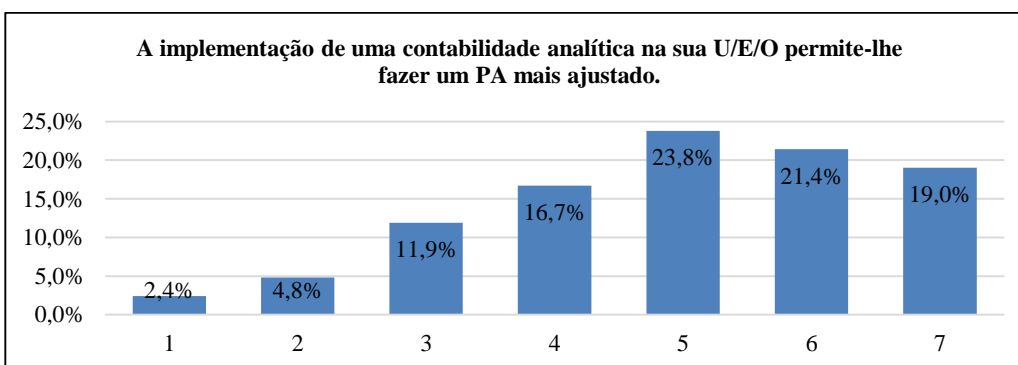


Figura 23 – Resposta à questão 15

Fonte: SPSS

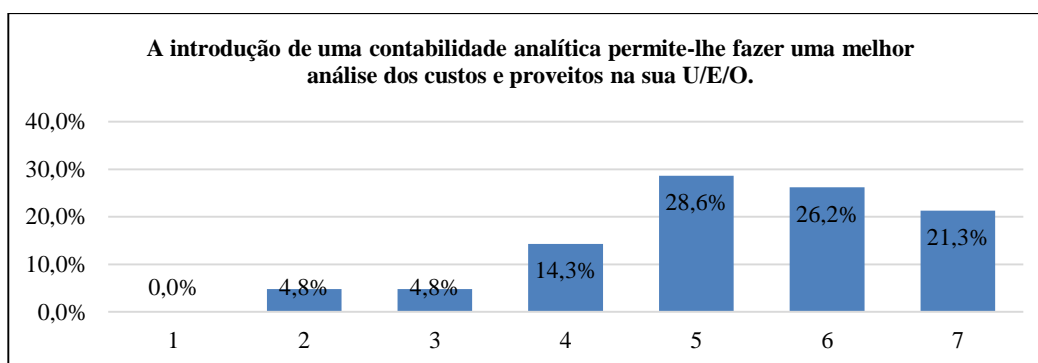


Figura 24 – Resposta à questão 16

Fonte: SPSS

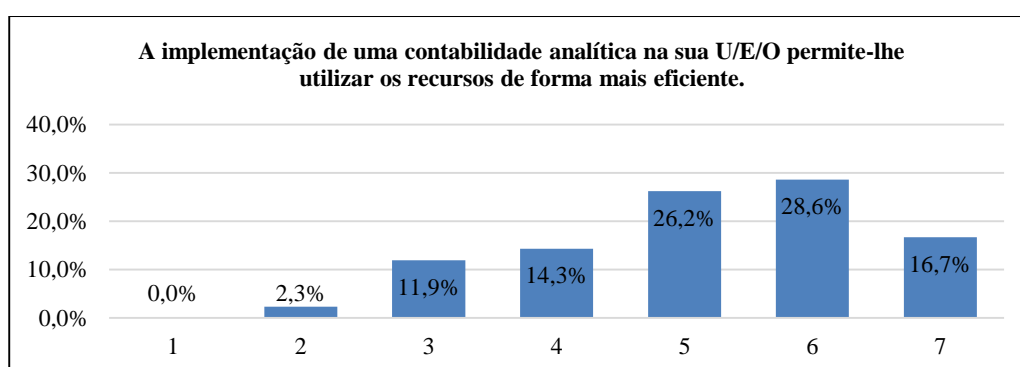
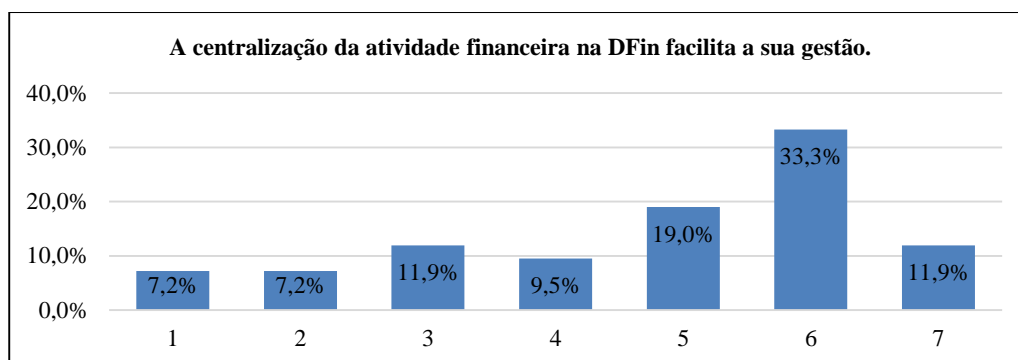
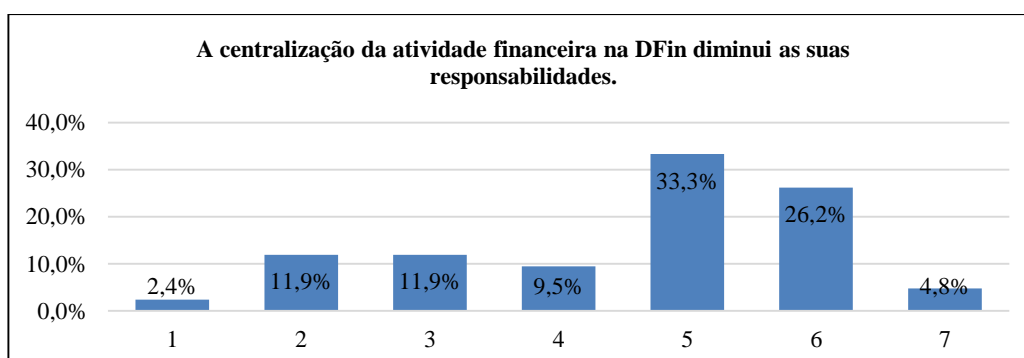


Figura 25 – Resposta à questão 17

Fonte: SPSS

Apêndice AA – Respostas às questões do Bloco II**Figura 26 – Resposta à questão 18**

Fonte: SPSS

**Figura 27 – Resposta à questão 19**

Fonte: SPSS

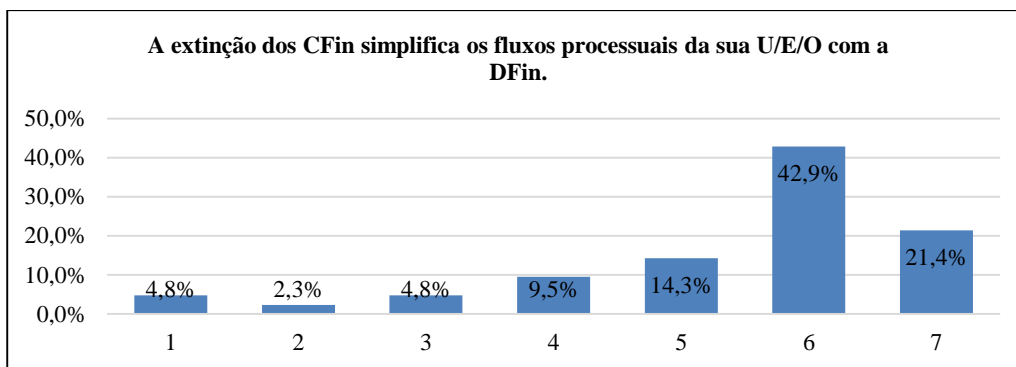


Figura 28 – Resposta à questão 20

Fonte: SPSS

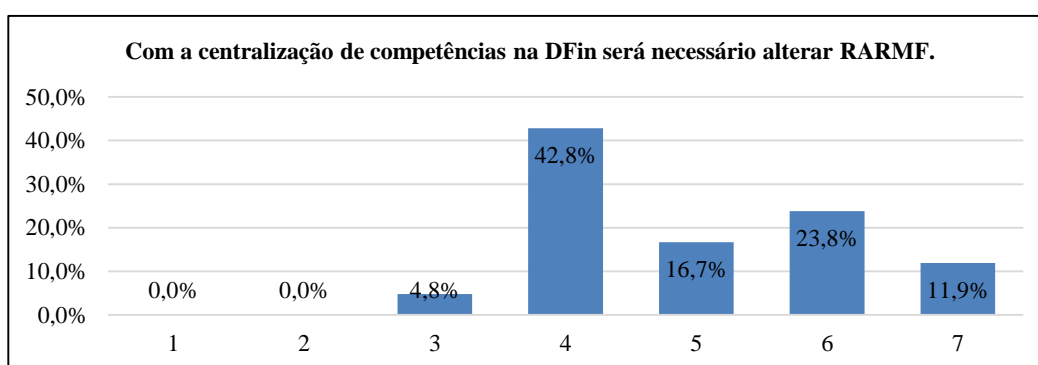


Figura 29 – Resposta à questão 21

Fonte: SPSS

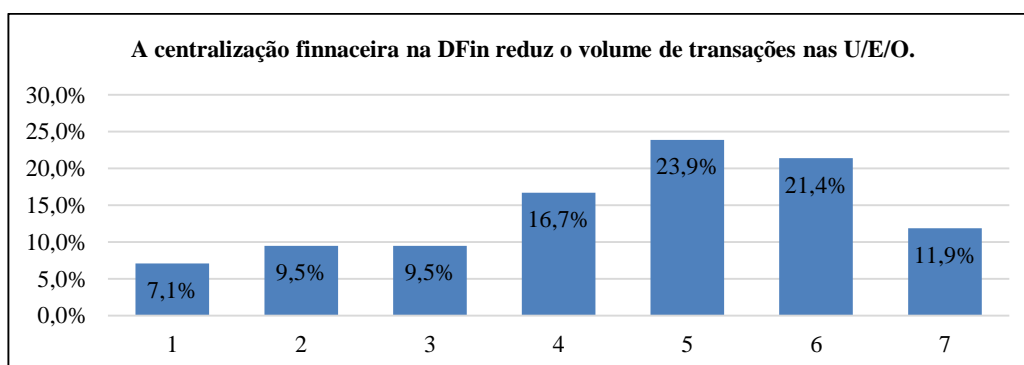


Figura 30 - Resposta à questão 22

Fonte: SPSS

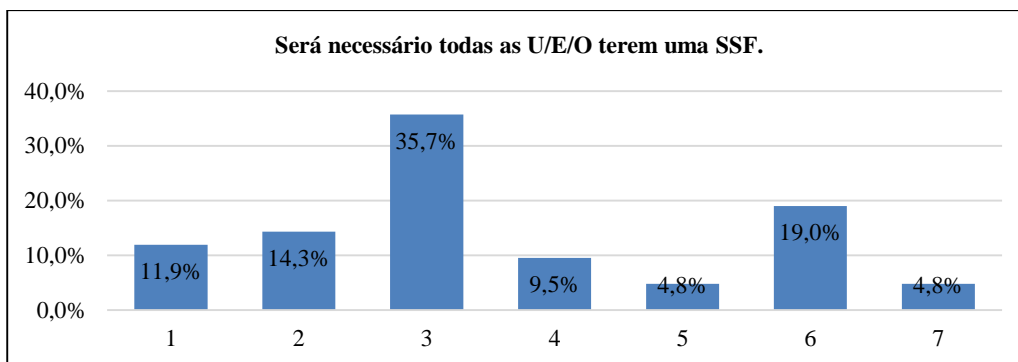


Figura 31 - Resposta à questão 23

Fonte: SPSS

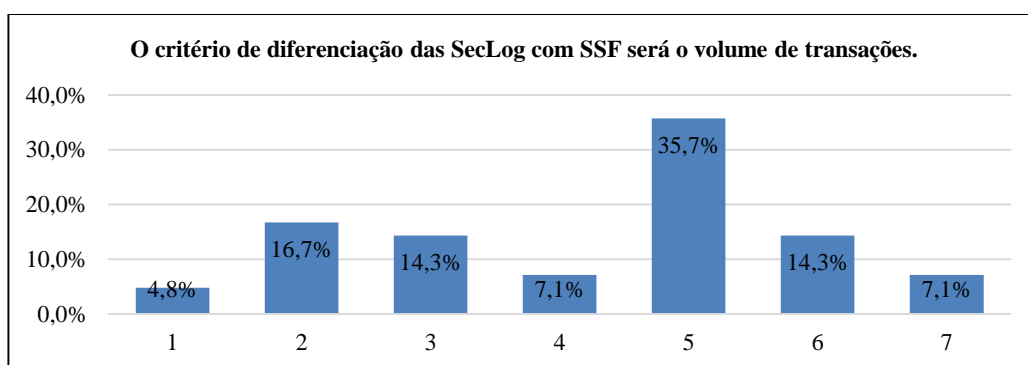


Figura 32 – Resposta à questão 24

Fonte: SPSS

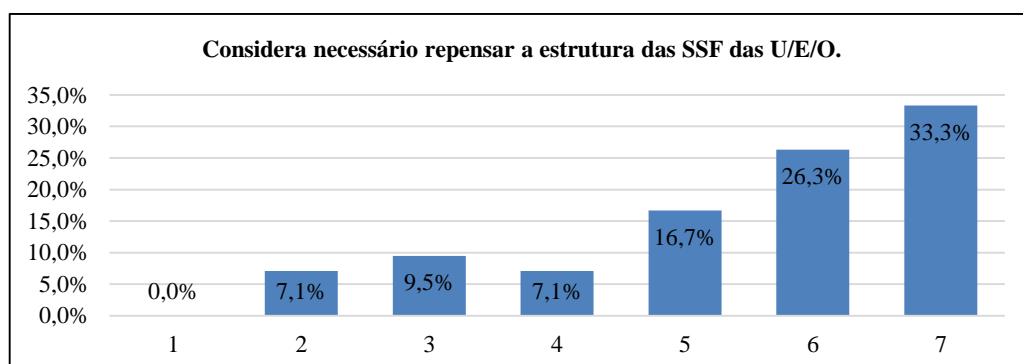


Figura 33 - Resposta à questão 25

Fonte: SPSS

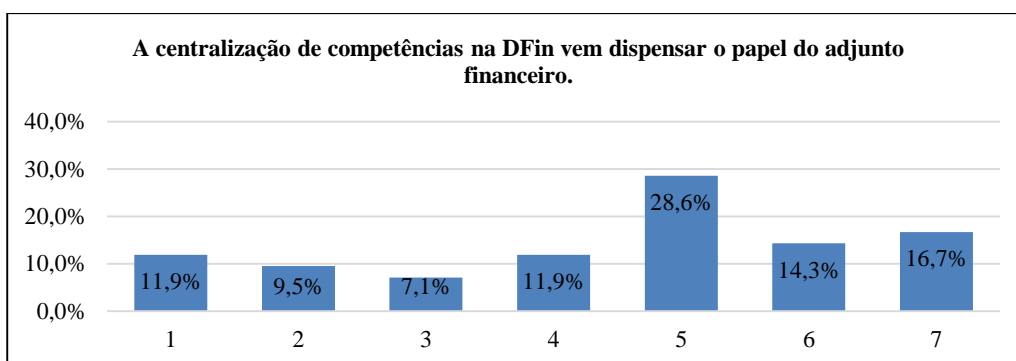


Figura 34 – Resposta à questão 26

Fonte: SPSS

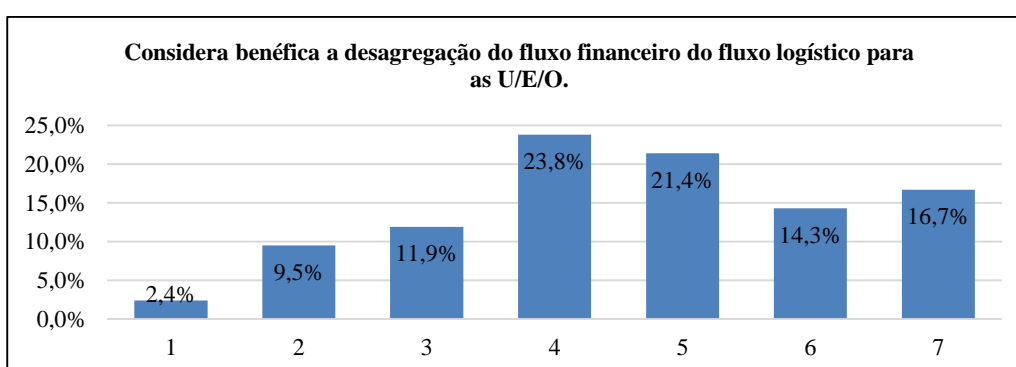


Figura 35 – Resposta à questão 27

Fonte: SPSS

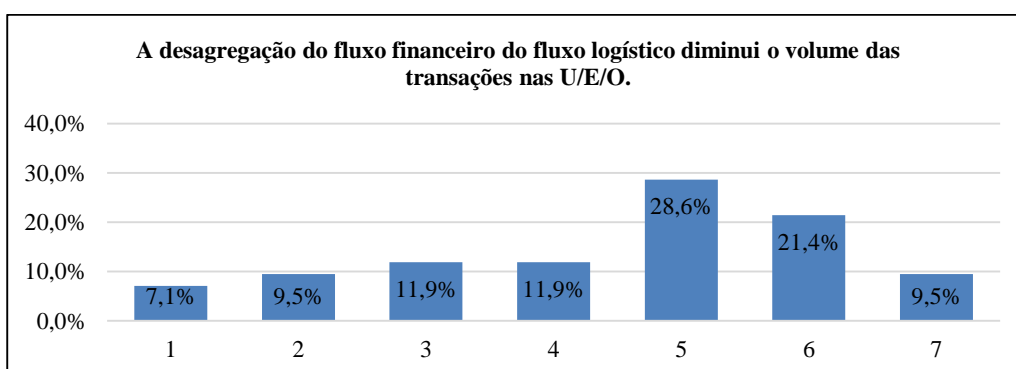


Figura 36 – Resposta à questão 28

Fonte: SPSS

Apêndice BB – Respostas às questões Bloco III

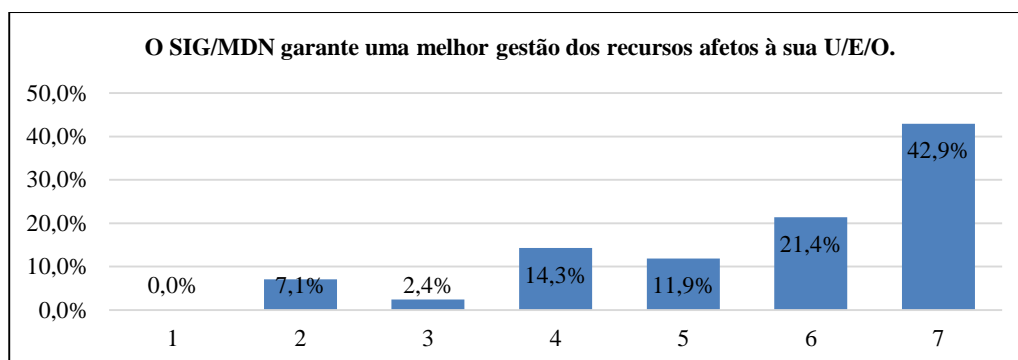


Figura 37 – Resposta à questão 29

Fonte: SPSS

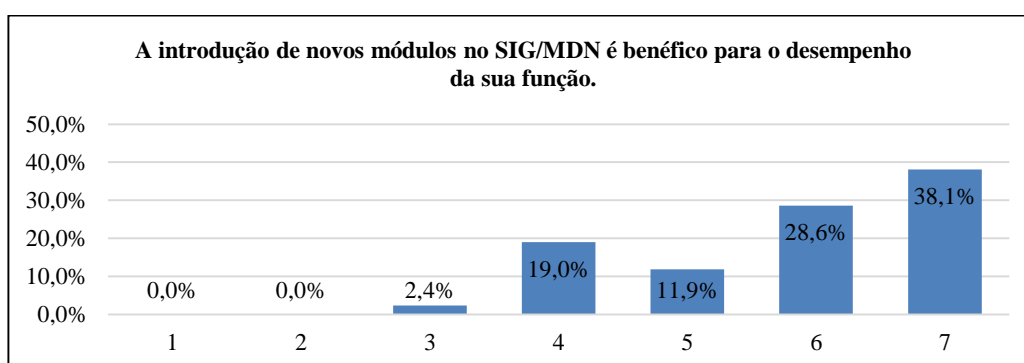


Figura 38 – Resposta à questão 30

Fonte: SPSS

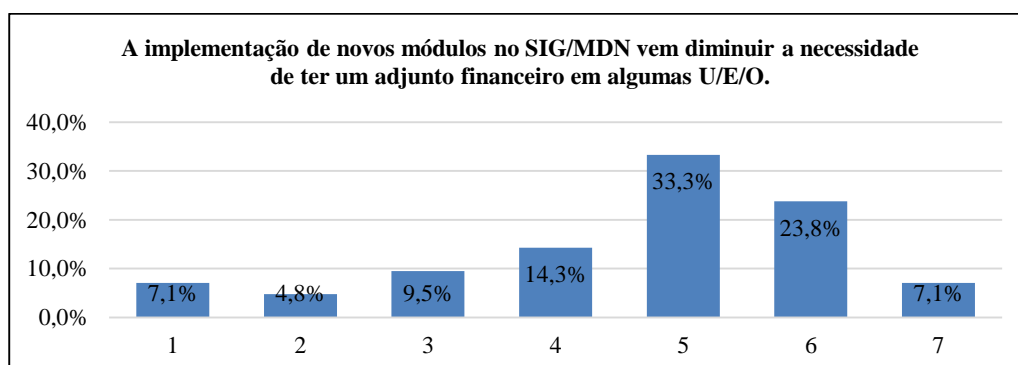


Figura 39 – Resposta à questão 31

Fonte: SPSS

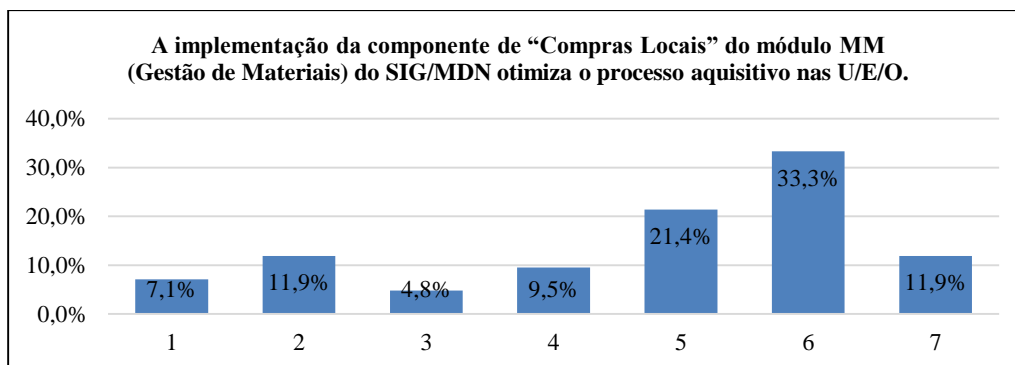


Figura 40 – Resposta à questão 32

Fonte: SPSS

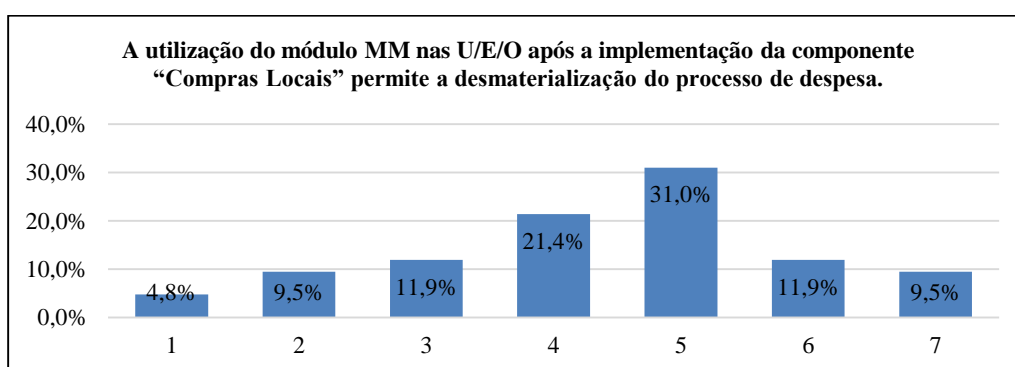


Figura 41 – Resposta à questão 33

Fonte: SPSS

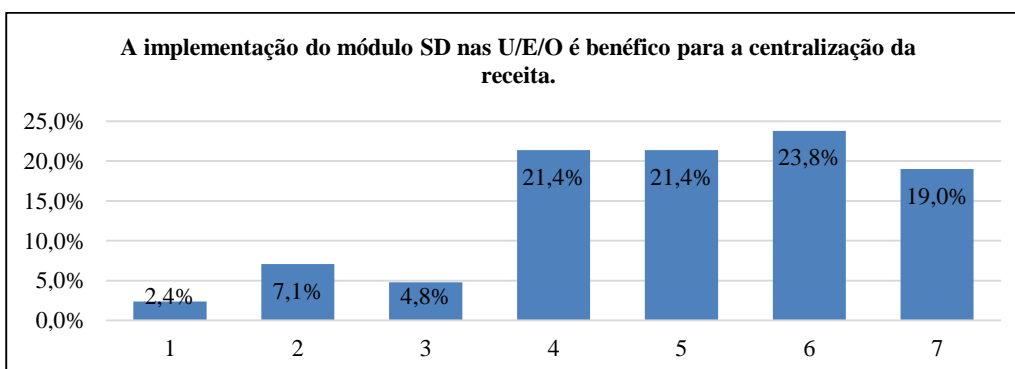


Figura 42 – Resposta à questão 34

Fonte: SPSS

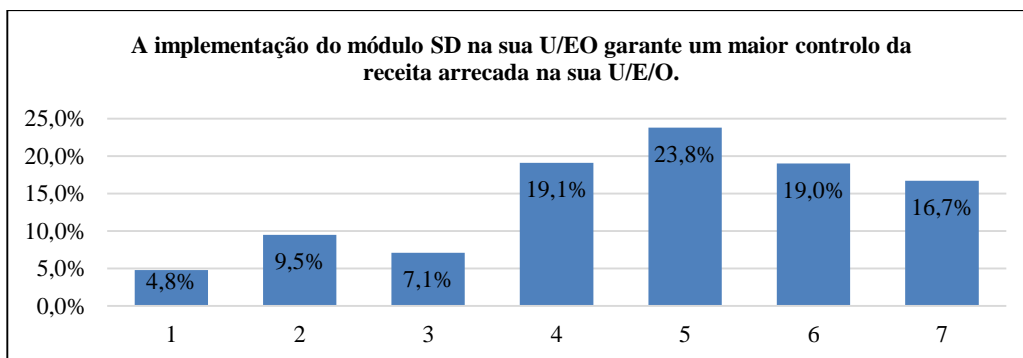


Figura 43 – Resposta à questão 35

Fonte: SPSS

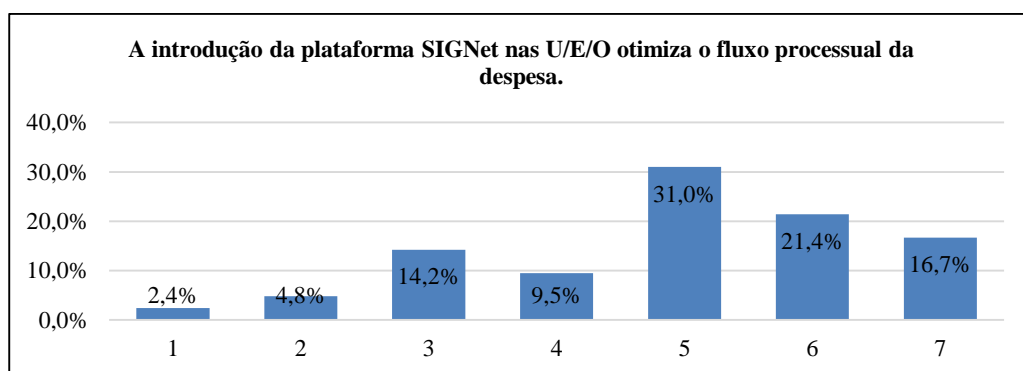


Figura 44 – Resposta à questão 36

Fonte: SPSS

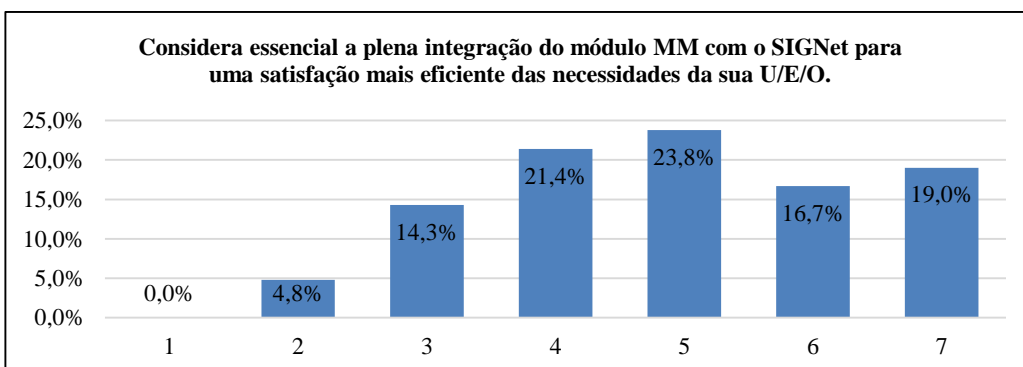


Figura 45 – Resposta à questão 37

Fonte: SPSS

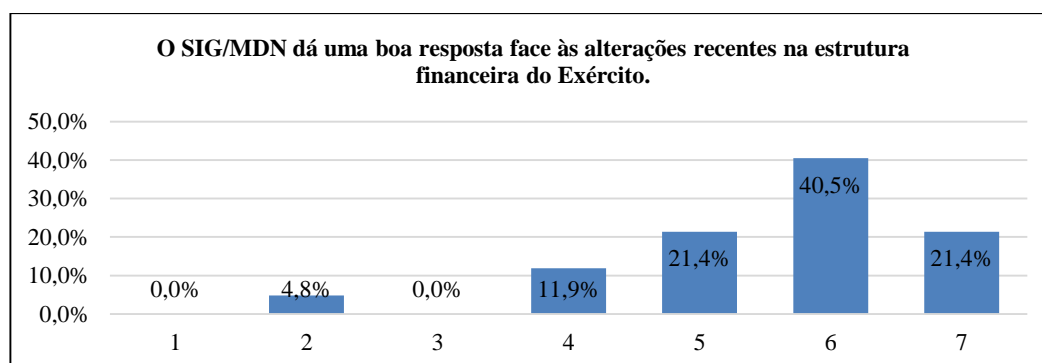


Figura 46 – Resposta à questão 38

Fonte: SPSS

Apêndice CC – Análise SWOT

Quadro 6 – Análise SWOT

		Fatores internos	
		Pontos fortes	Pontos fracos
Fatores externos	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> – A TU foi catalisadora para a RSF no Exército, logo permitirá a integração em pleno da receita; – Com a implementação da TU, será necessário reestruturar as U/E/O; – A RSF irá permitir a implementação da contabilidade analítica; – A otimização dos recursos humanos promoverá a implementação da área logística e do módulo HR. 	<ul style="list-style-type: none"> – Apesar da centralização de competências na DFin não ser favorável para o quadro AdMil, isto irá permitir a concentração de <i>experts</i> para desenvolver os aspetos críticos como a implementação do módulo HR, área logística e receita; – A redução das competências nas U/E/O faz com que seja necessário alterar a estrutura das U/E/O.
	Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> – A centralização de competências na DFin pode levar à centralização de competências financeiras no MDN. 	<ul style="list-style-type: none"> – A centralização de competências no MDN pode levar à diminuição dos Recursos Humanos de AdMil no Exército; – O facto de AdMil só estar focada na área financeira, esta tende a descorar o nosso <i>core business</i> que é a área logística.

Fonte: Elaboração Própria